

Poder de decidir, abre un mundo de posibilidades

MANUAL DE PLANEACIÓN EN ADVOCACY

MANUAL DE PLANEACIÓN EN ADVOCACY

Coordinación y edición
María Antonieta Alcalde Castro
Rodrigo Arroniz Pérez
Gabriela Cano Azcárraga

Autoras
María Antonieta Alcalde Castro
Gabriela Cano Azcárraga

Corrección de estilo
Victoria Fuentes

Diseño y diagramación
Diana Eugenia Pérez González
dp.creativity@gmail.com

Manual de planeación en advocacy
Federación Internacional de Planificación de la Familia
Región del Hemisferio Occidental, Inc.
120 Wall Street, 9th Floor, New York, NY 10005-3902
T: 212 248 6400, F 212 248 4221, E info@ippfwhrorg
www.ippfwhr.org

La edición consta de 1,000 ejemplares.
México, D.F., diciembre de 2009.

Con gran orgullo les hago llegar la presente publicación que es el resultado de tres años de trabajo del equipo de Advocacy de la Federación Internacional de Planificación de la Familia – Región del Hemisferio Occidental (IPPF/RHO). El presente Manual de Planeación en Advocacy es parte de la serie Herramientas de Advocacy y tiene como objetivo fortalecer las capacidades de las Asociaciones Miembro de la IPPF y de otras organizaciones para diseñar e implementar proyectos efectivos, que permitan avanzar la agenda política a favor de los derechos sexuales y reproductivos.

La incidencia política es un elemento central del trabajo de la IPPF, pues solamente con el sólido y permanente compromiso político y financiero de los gobiernos se podrá lograr el acceso universal a la salud reproductiva y los derechos sexuales y que los derechos reproductivos de todas las personas sean respetados, protegidos y puedan ser ejercidos con libertad.

Para el desarrollo de este manual el equipo de Advocacy de la IPPF-RHO revisó diversas propuestas para el trabajo en esta área y diseñó una metodología que fue implementada y probada con las Asociaciones Miembro de la IPPF de tres países del Caribe y siete de América Latina. Cada taller que se llevó a cabo permitió modificar y fortalecer nuestra propuesta metodológica, a fin de lograr el trabajo que aquí les presentamos.

Con este manual, la IPPF-RHO pretende contribuir también al trabajo de la sociedad civil organizada a favor de los derechos sexuales y repoductivos, a fin de fortalecer sus acciones de advocaccy y brindar una herramienta para incidir de forma sistemática en el escenario político nacional e internacional y exigir mayor transparencia y rendición de cuentas a sus gobiernos en materia de salud y derechos sexuales y reproductivos.

Esperamos que esta publicación cumpla sus objetivos y logre ser un referente para el trabajo de Advocacy.

Carmen Barroso
Directora Regional
Federación Internacional de Planificación de la Familia
Región del Hemisferio Occidental

AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de la metodología que presentamos en este manual fue posible gracias al apoyo de la Junta Directiva de la Federación Internacional de Planificación de la Familia – Región del Hemisferio Occidental (IPPF-RHO) la que, con el fin de fortalecer el trabajo político de las Asociaciones Miembro y del movimiento por los Derechos sexuales y Derechos reproductivos, decidió invertir en la creación de herramientas de Advocacy.

Invaluable fue el trabajo de María Antonieta Alcalde Castro, Gabriela Cano y Rodrigo Arróniz Pérez quienes diseñaron, probaron y evaluaron cada una de las sesiones y editaron el manual.

Muchas personas contribuyeron a la producción de este manual, agradecemos especialmente a Amanda Claremon, Erica Allen y Laura Malajovich por sus valiosos aportes al diseño de esta metodología, así como a Pierre LaRamee, Alexandra Garita, Flor Hunt, Victoria Ward, Rebeca Koladycz, Alejandra Meglioli, Giselle Carino, Marcela Rueda, Jennifer Friedman, Carrie Tatum y Jocelyn Ban, por sus comentarios que enriquecieron enormemente esta publicación.

Nuestro reconocimiento especial a las Asociaciones Miembro que nos permitieron probar y mejorar nuestra metodología a través del diseño e implementación de proyectos de Advocacy. Gracias a la Asociación Chilena de Protección de la Familia (APROFA), Asociación Dominicana Pro-Bienestar de la Familia (PROFAMILIA), Asociación Panameña para el Planeamiento de la Familia (APLAFA), Asociación Pro-Bienestar de la Familia Nicaragüense (PROFAMILIA), Barbados Family Planning Association (BFPA), Centro de Investigación, Educación y Servicios (CIES), Fundación Mexicana para la Planeación Familiar (MEXFAM), Instituto Peruano de Paternidad Responsable (INPPARES), Saint Lucia Family Planning Association (SLFPA) y Trinidad and Tobago Family Planning Association (TTFPA).

No podríamos concluir sin agradecer a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y al Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) quienes con su apoyo financiero hicieron posible el diseño e impresión de este manual.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la colaboración entre la sociedad civil y el gobierno es una práctica que fortalece los valores democráticos en beneficio del Estado y la población.

Como toda construcción social, las leyes, normas, códigos, políticas públicas y programas de gobierno cambian –evolucionando o involucionando- para responder al contexto socio-histórico en el que se insertan.

La gestión de los procesos por medio de los cuales dichas leyes, normas, códigos, políticas públicas y programas de gobierno son diseñados, modificados o reformados es parte de las responsabilidades y competencias de legisladores y funcionarios públicos o servidores públicos. Sin embargo, es responsabilidad de toda la sociedad, y en especial de las organizaciones no gubernamentales, involucrarse en estos procesos no sólo como parte de las obligaciones ciudadanas de observancia, participación y exigencia del cumplimiento, sino también para aportar conocimientos, experiencias, y perspectivas que respondan asertiva y pertinentemente a las necesidades de la sociedad.

Desarrollar actividades de Advocacy implica llevar a cabo una serie de acciones altamente especializadas para analizar, los procesos políticos, la estructura del Estado, la legislación vigente en los diversos niveles de gobierno y los compromisos a nivel internacional, el contexto social, económico, geopolítico y de desarrollo humano.

Con esta información se puede plantear ante las instancias pertinentes (Parlamento, Cortes de justicia, Secretarías y Ministerios, etc) y en los tiempos precisos modificaciones a la legislación, las políticas públicas y los programas de gobierno.

Se debe hacer Advocacy porque es indispensable que cada nación cuente con los mecanismos legales e institucionales para proteger y promover los derechos de la ciudadanía impulsando el bienestar de las personas y las comunidades. Se debe hacer Advocacy porque gracias a las labores de información, sensibilización y articulación con las y los tomadores de decisiones se puede lograr que las acciones de gobierno y Estado en un determinado tema respondan verdaderamente a la realidad que las delimita.

CÓMO FUNCIONA ESTE MANUAL

El manual está dividido en un módulo introductorio y trece módulos de trabajo.

Los primeros cuatro módulos están dedicados a sensibilizar sobre la importancia de hacer Advocacy, clarificar conceptos y presentar los modelos de trabajo en Advocacy utiliados por IPPF-RHO.

Los módulos cinco al trece son una guía paso a paso para diseñar proyectos de Advocacy efectivos.

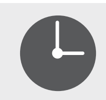
Los módulos están divididos en sesiones y estas en actividades.

En cada módulo encontrarás los siguientes elementos:



OBJETIVO DEL MÓDULO

Indica el cambio que se pretende lograr a través de la implementación de las diferentes sesiones que comprenden el módulo.



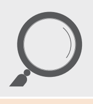
DURACIÓN

El tiempo que deberá destinarse para el total de las actividades comprendidas en la sesión.



MATERIALES

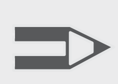
Los insumos que serán necesarios para llevar a cabo la sesión. En la mayoría de los casos son papelería e incluye también los documentos de referencia.



OBJETIVOS

Describen lo que específicamente podrá hacer el grupo al final de la sesión.

Quien facilita el taller deberá escribir los Objetivos de aprendizaje en un rotafolio con anterioridad a cada sesión a fin de abrir cada sesión repasándolos.



PREPARACIÓN

Lo que necesitas hacer antes de iniciar la sesión, generalmente se refiere a fotocopiar documentos y/o elaborar rotafolios.



PRODUCTOS ESPERADOS

Los resultados finales tangibles de la sesión, aquellos documentos, definiciones, decisiones o acciones que se construyeron.

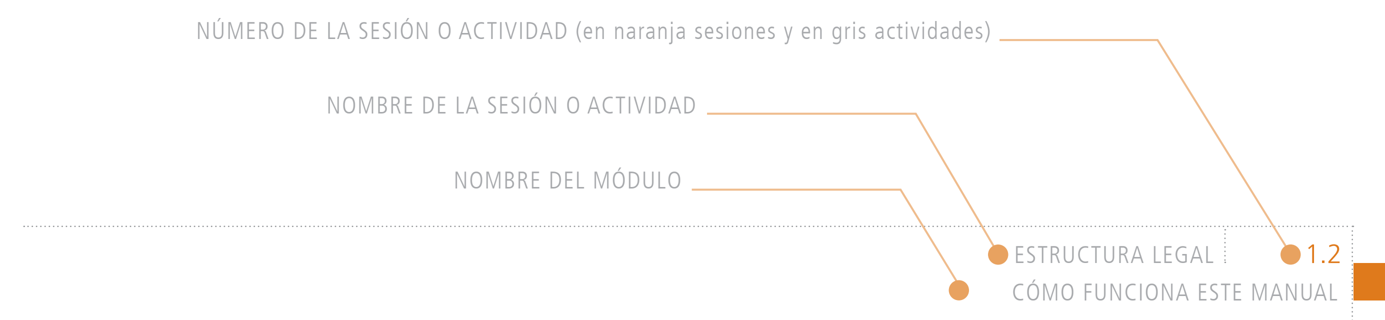


ACTIVIDADES

Describe paso a paso las acciones que deben llevarse a cabo, indica el tiempo estimado que se requiere para éstas, los rotafolios que deben utilizarse y el momento en que se entregan los documento de apoyo.

Las actividades han sido diseñadas en con una lógica participativa, para grupos mixtos idealmente de entre 15 y 30 personas con diferentes grados de conocimientos y diversas experiencias alrededor de las actividades de Advocacy.

Si los grupos fueran compuestos por menos de 15 personas o más de 30, deberás revisar la metodología para hacer adecuaciones sobre todo en lo que corresponde a los tiempos planeados.



A continuación presentamos un cuadro con los módulos y sesiones que componen este manual.

Módulos	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
	SESIÓN INTRODUCTORIA		**1 HR 40 MIN**
I/S1	Presentaciones	Conocerá quiénes integran el grupo que participará en el taller de planeación incluido el facilitador	30 min
I/S2	Revisando los objetivos del taller	Se familiarizará con los objetivos que se busca en el taller	10 min
I/S2	Compartiendo expectativas	Compartirá y conocerá las expectativas que se tienen sobre el taller	20 min
I/S2	Los acuerdos de convivencia	Consensuará una serie de normas a las que el grupo se apegará durante el transcurso del taller	15 min
I/S3	Revisando la agenda y los materiales de trabajo	Se familiarizará con la programación de las actividades y conocerán el material de trabajo con el que cuentan	15 min
I/S3	Información logística	Recibirán información logística relacionada con el taller	10 min
MÓDULO 1	**ADVOCACY Y SU IMPORTANCIA**		**2 HR 40 MIN**
M1/S1	¿Qué es Advocacy?	Definirá claramente el concepto de Advocacy	45 min
M1/S2	Conceptos relacionados con Advocacy	Diferenciará las estrategias de Advocacy de otras relacionadas	1 hr 10 min
M1/S3	Por qué no hacer Advocacy	Identificará la importancia de llevar a cabo acciones de Advocacy para el avance de los Derechos sexuales y reproductivos	45 min

Módulos	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
MÓDULO 2	**MODELO INTEGRAL DE TRABAJO EN ADVOCACY**		**45 MIN**
M2/S1	Modelo integral de trabajo en Advocacy	Identificará los elementos del modelo de trabajo en Advocacy de la IPPF-RHO y su importancia	45 min
MÓDULO 3	**GOBERNABILIDAD: CONCEPTOS BÁSICOS**		**2 HR 35 MIN**
M3/S1	Presentación y discusión de conceptos de gobernabilidad	Comprenderá los conceptos de gobernabilidad, transparencia, participación y rendición de cuentas y la relación entre los mismos	1 hr 30 min
M3/S2	¿Cómo se vinculan estos conceptos con nuestro trabajo?	Identificará cómo se relacionan los conceptos de gobernabilidad, transparencia, rendición de cuentas y participación con nuestro trabajo	1 hr 5 min
MÓDULO 4	**MODELO DE PLANEACIÓN EN ADVOCACY**		**1HR 15 MIN**
M4/S1	Modelo para la planeación en Advocacy	Identificará los pasos para la planeación efectiva de proyectos de Advocacy	1 hr 15 min
MÓDULO 5	**MAPEO POLÍTICO**		**1HR 15 MIN**
M5/S1	Introducción a la metodología	Comprenderá la importancia de hacer mapas políticos como insumo para crear proyectos de Advocacy	35 min
M5/S2	Presentación del mapa político	Conocerá más a fondo cómo funciona el Estado y cómo le da respuesta a las diferentes demandas relacionadas con el tema de interés	4 -5 hrs
M5/S3	Buenas, malas o inexistentes	Detectará los vacíos legales y en políticas públicas que existen al interior del Estado, relacionadas con el tema de interés	45 min

Módulos	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
MÓDULO 6	**DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA**		**1 HR 30 MIN**
M6/S1	Selección del problema a abordar	Identificará claramente el problema que trabajará a través de una estrategia de Advocacy	30 min
M6/S2	Análisis del problema	Definirá las causas consecuencias del problema que se desea abordar	1 hr
MÓDULO 7	**DEFINICIÓN DEL RESULTADO ESPERADO DE ADVOCACY**		**2 HRS**
M7/S1	Definición del Resultado esperado de Advocacy	Identificará claramente la importancia y los elementos básicos de un Resultado Esperado de Advocacy (REA) Determinará el Resultado Esperado de Advocacy de su proyecto	2 hrs
MÓDULO 8	**ANÁLISIS DE LA AUDIENCIA OBJETIVO Y LA AUDIENCIA SECUNDARIA**		**6 HRS 5 MIN**
M8/S1	Análisis de la audiencia objetivo	Identificará claramente la audiencia objetivo del proyecto de Advocacy y definirá las estrategias necesarias en su trabajo con la audiencia objetivo	3 hrs 5 min
M8/S2	Análisis de la audiencia secundaria	Identificará claramente la audiencia secundaria del proyecto y definirá las estrategias necesarias en su trabajo con la audiencia secundaria	3 hrs
MÓDULO 9	**ANÁLISIS DE POSIBLES ALIADOS**		**1 HR 30 MIN**
M9/S1	Redes y coaliciones	Identificará los posibles aliados para contribuir al logro del REA Determinará si es necesaria la creación de un nuevo espacio institucional o fortalecer alguno ya existente	1 hr 30 min

Módulos	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
MÓDULO 10	**AUTODIAGNÓSTICO**		**2 HRS 15 MIN**
M10/S1	FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	Identificará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su organización o grupo para lograr el Resultado Esperado de Advocacy seleccionado	1 hr
M10/S2	Estrategias	Definirá las estrategias que permitan transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, así como aprovechar las fortalezas y oportunidades	1 hr 15 min
MÓDULO 11	**LA RUTA CAUSAL**		**6 HRS 10 MIN**
M11/S1	Introducción a la ruta causal	Comprenderá las secciones que integran la ruta causal	45 min
M11/S2	Definiendo el objetivo general del proyecto	Elaborará el objetivo general del proyecto de Advocacy	1 hr 25 min
M11/S3	Desarrollando los objetivos específicos del proyecto	Creará objetivos específicos bien planteados para el proyecto de Advocacy	2 hr 35 min
M11/S4	Desarrollando las actividades clave	Identificará las actividades clave para lograr cada uno de los objetivos específicos del proyecto de Advocacy	1 hr 25 min
MÓDULO 12	**DESARROLLO DE ESTRATEGIA DE ADVOCACY**		**1 HR 30 MIN**
M12/S1	Introducción al marco lógico	Estará familiarizados con la herramienta de marco lógico desarrollada por la IPPF-RHO	40 min

Módulos	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
M12/S2	Comprensión de los indicadores para un proyecto de Advocacy	Conocerá qué son y cuál es la utilidad de los indicadores	50 min
MÓDULO 13	**SIGUIENTES PASOS**		**45 MIN**
M13/S1	Desarrollo de la agenda	Definirá actividades, fechas y responsables para las actividades que realizarán	45 min

CONSEJOS PARA LA FACILITACIÓN

Un buen facilitador es una persona que conoce los temas que está abordando. Es importante que maneje no sólo los conceptos que se trabajarán en el taller sino también que tenga información actualizada y suficiente, en este caso, sobre derechos humanos, salud y derechos sexuales y reproductivos, cabildeo, incidencia política, estrategias de vinculación inter e intrasectoriales, igualdad y equidad de género, juventud y sobre la estructura de la Federación Internacional de Planificación de la Familia.

Quien facilita debe:

- Preparar cuidadosamente las sesiones con suficiente antalación para imprimir, adquirir y elaborar los materiales necesarios
- Mantener una postura respetuosa ante diversidad de opiniones sin perder de vista los valores en que se sustentan los derechos humanos: libertad, equidad e igualdad, justicia y dignidad
- No tratar de ninguna manera de imponer su opinión sobre la del grupo
- Promover que todas las personas participen evitando que las intervenciones sean hechas por unas pocas personas
- Estar siempre alerta del espíritu del grupo y cuidar que la energía se mantenga (por medio de ejercicios que aumenten la energía u otras técnicas) y que el grupo se mantenga atento detectando si se requieren momentos de descanso
- Cuidar que las discusiones no se conviertan en peleas
- Promover que el grupo construya y respete una serie de acuerdos de convivencia durante las sesiones
- Evitar que el espíritu de competencia entre participantes y equipos mine la solidaridad del grupo
- Promover la confianza y la confidencialidad durante las sesiones

CONSEJOS PRÁCTICOS

En algunos momentos se requerirá que el grupo analice conceptos para construir sus propias definiciones o para delimitar o precisar una situación; en lugar de darles las respuestas, haz preguntas con las que dirijas su atención hacia un punto o un tema específico dejando que sea el grupo quien encuentre y decida qué es lo importante.

Por ejemplo, en lugar de decirles que la falta de programas de atención y cuidado de la salud específicamente diseñados para personas viviendo con VIH/SIDA (PVVIH/SIDA) genera impactos negativos en el desarrollo de las comunidades, puedes pedirles que piensen y discutan qué pasa en las comunidades donde no existen programas de atención y cuidado de la salud para PVVIH/SIDA.

Si el grupo es impuntual a la hora de iniciar la sesión, no te desesperes ni enfades, sólo recuérdales al iniciar la sesión que llevan "x" minutos de retraso que repondrán al final de la sesión y sé estricta/o con los tiempos. Si es imposible salir más tarde de la sesión, recorta los recesos y las horas de comida pero avisa al grupo que están haciendo estas modificaciones y que es por causa de la impuntualidad de algunas personas. Generalmente estas medidas promueven la puntualidad.

LOS 5 PUNTOS BÁSICOS ANTES DE CADA SESIÓN

- Fotocopia los documentos de apoyo en cantidades suficientes.
- Elabora los rotafolios correspondientes a las sesiones que se impartirán, no olvides los rotafolios con el orden del día y los objetivos de la sesión.
- Repasa cuidadosamente la metodología, trata de comprender la lógica de las actividades y analiza los tiempos de acuerdo con el número de participantes de tu grupo para hacer adecuaciones si es necesario.
- Revisa el salón donde trabajarán, piensa cuál es la forma más adecuada para acomodar los muebles (sillas, mesas, pizarrones). Si tiene problemas de ventilación, iluminación o sonido, resuélvelos.
- Prepara el material que vas a utilizar, marcadores, papel rotafolio, cinta adhesiva; no olvides las listas de asistencia y tu cámara fotográfica.

ALGUNOS EJERCICIOS LÚDICOS

Frecuentemente es necesario incorporar a las actividades del taller ejercicios lúdicos que promuevan la confianza y el espíritu de colaboración entre el grupo o que aumenten la energía del grupo. A continuación te sugerimos una serie de ejercicios para estos propósitos.

PARA ROMPER EL HIELO:

Entrevistas

Forma parejas entre quienes integran el grupo y pide que por turnos se entrevisten siguiendo el guión de las preguntas que se presentan en el cuadro anexo. Los participantes apuntarán las respuestas en una hoja de papel y al final presentarán a quien entrevistaron al grupo. Es más práctico que a la hoja de papel le peguen una foto de su colega y que esas hojas permanezcan en un lugar visible del salón para que se familiaricen e identifiquen. Para esto necesitas imprimir previamente fotos de los participantes.



Guión para la entrevista

- Nombre
- Edad
- Lugar donde vives
- Ocupación
- ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?
- La última película que viste en el cine
- Lo primero que piensas cuando escuchas la palabra **sexo**
- Si pudieras pedir un deseo, ¿qué pedirías?

¡Y coincidimos!

Forma al grupo en un círculo y pide a las personas que formen parejas con alguien que:

- haya leído un mismo libro
- haya desayunado lo mismo ese día
- tenga el mismo pasatiempo
- use la misma talla de zapatos

La regla es no hacer pareja dos veces con la misma persona a lo largo del juego y al final el facilitador pide a voluntarios que comenten cuándo fue más fácil y más difícilmente encontrar una pareja.

¡Ay mis costumbres!

Entrega a cada persona una hoja de papel en blanco y pide que escriban con letras grandes en uno de los lados el nombre de su fruta favorita. Cuando hayan acabado cada persona dirá la siguiente frase completando el espacio en blanco con el nombre de la fruta que escribió en su hoja de papel: "Soy *María* y todos los días al despertarme me lavo la *naranja*".

Estos ejercicios requieren contacto físico, antes de utilizarlos asegúrate de que el grupo se sienta cómodo participando en ellos.

ENERGIZANTES, REVITALIZANTES

Buenos dias con el cuerpo

Necesitas que el total de participantes sea un número non, si es necesario intégrate o sal del grupo para lograrlo.

La instrucción es que empezando por un voluntario se indicará al grupo dar los buenos días juntando una parte del cuerpo como tradicionalmente se hace con las manos. Por ejemplo: Buenos días con la *rodilla*.

Quienes participan deberán juntar una rodilla con la de un compañero, quien quede sin pareja tiene el turno de decidir con qué se saludan y no se permite saludar dos veces a la misma persona, ni utilizar la misma parte del cuerpo.

Calorcito

Pide al grupo que formen un círculo dejando muy poco espacio entre sí.
A continuación pide que froten sus manos para generar una sensación de calor en ellas e indica al grupo dónde las van a colocar, despues de 3 turnos el facilitador puede pedir a voluntarios que decidan dónde colocar el calorcito, por ejemplo:

- Froten sus manos y pongan el calorcito en los hombros de su compañero de la derecha.
- Froten sus manos y pongan el calorcito en las mejillas de su compañero de la izquierda.
- Froten sus manos y pongan el calorcito en su propio ombligo.

Por orden de aparición en el mundo

Pide al grupo que se ponga de pie en algún espacio abierto del salón, ahora indícale que este ejercicio debe hacerse sin palabras, que no se puede hablar.

Píde al grupo que haga una fila ordenándose por fecha de nacimiento de menor a mayor.

Da tres minutos para que formen la fila y luego pide que uno por uno vayan diciendo su fecha de nacimiento para corroborar si está en el lugar que debería. Este ejercicio se presta para platicar sobre la comunicación asertiva y la corresponsabilidad.

FORMAS DE DIVIDIR A UN GRUPO

Como regla general se considera que tener equipos de más de seis personas no es práctico ya que se dificulta la participación de todos los integrantes y frecuentemente se requiere de moderación, además de que necesitarán más tiempo para completar la tarea si es que en verdad están trabajando todas las personas del equipo.

Existen diversas técnicas para dividir en equipos, las más comunes son:

Numeración.

Si deseas que el grupo se divida en cuatro equipos, pide que como están sentados se enumeren del 1 al 4, después todas las personas a las que les tocó el número 1 harán un equipo, todas a las que les tocó el número 2 otro y así consecutivamente.

Por orden en la lista.

Decide el número de equipos que deseas tener. Revisa la lista y conforme están apuntados los nombres forma los equipos del número de participantes que deseas.

Por similitudes.

En ocasiones el grupo debe dividirse en equipos que compartan algo, por ejemplo, que trabajen en la misma organización, que tengan interés en el mismo tema, que posean la misma información, etc.

Lo evidente y más práctico es que formen los equipos de acuerdo con su propio juicio, si la actividad no requiere de un número mínimo/máximo de participantes por equipo no existe complicación, de lo contrario pide que voluntariamente algunas personas se cambien de equipo para lograr la actividad. De ser necesario decide quién y a dónde se cambia.

TÉCNICAS DE DISCUSIÓN Y ANÁLISIS

A lo largo de las actividades de este manual encontrarás diversas técnicas de discusión y análisis, las que más destacan son:

Lluvia de ideas.
La intención es crear un campo semántico alrededor de un concepto determinado. Esta técnica promueve el surgimiento de nuevas ideas así como la participación de todas las personas del grupo.

La técnica se lleva a cabo escribiendo en un lugar visible para todo el grupo el concepto o la idea que se quiere analizar y las personas ya sea espontáneamente o por orden dirán palabras o pensamientos asociados con el concepto. Al final tendrán una serie de nociones alrededor del concepto o idea central que servirán al grupo para analizar y construir definiciones o significados.

Al momento de plasmar las ideas en un lugar visible, asegúrate de utilizar letra grande y legible, colores obscuros y escribe en forma de listado utilizando dos colores diferentes de forma alternada entre concepto y concepto.

Discusión en plenaria.
Plantea el tema o el concepto a discutir a todo el grupo y pide que por turnos y por no más de un minuto las personas expresen sus ideas al respecto. El facilitador deberá realizar una síntesis de lo discutido y cuidar que las intervenciones no se desvíen del tema para poder avanzar.

Cuando el grupo haya llegado a un punto de saturación es el momento de sistematizar lo discutido y crear una idea homologada o consensuada.

Discusión en equipos.
Promueve que quienes analizan un tema lo hagan con mayor detenimiento y profundidad. Lo que hay que vigilar es que dentro de los equipos participen todas las personas y que alguien tome notas de las conclusiones a las que llega cada equipo, así como de lo procesos que utilizaron para llegar a éstas.

Como regla general, las reflexiones de cada equipo son analizadas en plenaria para enriquecer el trabajo del grupo y para construir un piso común de entendimiento.

Buzz group.
Facilita la participación sobre todo en grupos compuestos por personas que no son muy participativas o cuando necesitas motivar las discusiones e intervenciones.

Forma parejas de personas sentadas a poca distancia, puede haber un equipo de tres personas si se necesita. Pide que cada pareja discuta durante dos minutos sobre el tema mencionado, cuando el tiempo haya pasado, pide a voluntarios que compartan con el grupo sus reflexiones.

Al igual que en las discusiones en plenaria debes cuidar que la discusión no se desvíe a otros temas e ir resumiendo lo que se va expresando.

LOS MECANISMOS DE TOMA DE DECISIÓN
A lo largo de las actividades del taller el grupo deberá tomar decisiones con las cuales se comprometerá. Esto significa que el grupo debe decidir sobre el mecanismo que utilizará para tomar decisiones y es pertinente dedicar algunos minutos para reflexionar al respecto.

A continuación encontrarás información general sobre los mecanismos de toma de decisión que puedes compartir con el grupo en la medida en que sea necesario. Cabe mencionar que lo ideal es que en este taller el grupo adopte el consenso como mecanismo de toma decisiones, sin embargo es una decisión que el grupo deberá tomar también.

De los diferentes mecanismos de toma de decisión:
- Los hay autoritarios, en los que la decisión la toma una persona o un grupo de personas de acuerdo con lo que piensan que es más pertinente y de acuerdo con sus propios intereses. Estos mecanismos no toman en cuenta la opinión de todas las personas involucradas en el proceso y no garantizan que los colectivos se sientan conformes con las decisiones tomadas.
- Los hay incluyentes, de toma de decisiones en los que las personas involucradas en el proceso pueden expresar su opinión pero que no ofrecen espacios significativos para el intercambio de conocimientos y experiencias. Tal es el caso de las votaciones.
- Los hay plenamente incluyentes y participativos, que se centran en promover la contribución equitativa e igualitaria de todas las personas involucradas en el proceso y que abren espacios para la reflexión y adopción de acuerdos. Estos mecanismos se sustentan en el diálogo y funcionan en grupos que comparten los mismos intereses. Tal es el caso de la construcción de consensos.

EL CONSENSO

Ventajas	Retos
• Recupera las experiencias y saberes de todas las personas • Promueve que se expresen todas las opiniones • Fomenta el análisis alrededor de los temas discutidos • Genera decisiones más sólidas y un mayor compromiso de todo el grupo • Promueve el espíritu de solidaridad y colaboración • Coloca a las personas como agentes activos para la toma de decisiones	• Requiere que las personas del grupo compartan intereses y objetivos • Requiere que las personas involucradas cuenten con la misma y suficiente información sobre el tema discutido • Toma más tiempo que otros mecanismos • Requiere de alguien que pueda moderar el proceso neutralmente

Utilizando este mecanismo es probable que la decisión tomada no sea considerada como "la mejor decisión", sin embargo todo el grupo la considerará como una buena decisión con la que se pueden comprometer.

¿CÓMO SE IMPLEMENTA EL CONSENSO?

Una vez que se tiene el dilema de tomar una decisión, quien facilita debe:

- Explicar a todo el grupo en qué consiste el tema que se está discutiendo y qué es lo que se tiene que decidir al respecto
- Fomentar un espacio de intercambio de ideas y opiniones diverso, participativo y con apertura para el disentimiento
- Sintetizar de forma clara y con total neutralidad las discusiones que se originen
- Dirigir al grupo para que tomen una decisión con base en la información compartida y las discusiones llevadas a cabo

¿Qué se puede hacer si existen fuertes opiniones encontradas que dificultan llegar al consenso?

- Recuerda al grupo que el consenso es un proceso que implica compromiso con la voluntad del grupo sobre la propia, y que en ese sentido reconoce el valor de las opiniones de todas las personas.

- Señala claramente cuáles son las opiniones que se contraponen y haz una ronda de intervenciones, primero dando la palabra a dos o tres personas que estén a favor de la decisión planteada y después, dando la palabra a dos o tres personas que estén contra de la misma. Luego de estas rondas vuelve a pedir al grupo que manifieste su opinión sobre la decisión que se discute para ver si las posturas se han moderado y se puede llegar al consenso.

- Si no es posible llegar al consenso hasta este momento, pide a las personas que están a favor de la decisión que presenten otras opciones que incorporen las preocupaciones de quienes están en contra. Pide lo mismo al grupo que está en contra de la decisión, pero con las preocupaciones de quienes están a favor. Pregunta al grupo si alguna de las opciones presentadas es aceptable y facilita la discusión con la finalidad de llegar a un consenso.

- Si no es posible llegar a un consenso hasta este momento, pide a las personas que están frontalmente en contra de la decisión que elaboren y compartan con el grupo argumentos para apoyar la decisión; solicita a las personas que están claramente a favor de la decisión que elaboren y compartan con el grupo argumentos para rechazar la decisión. Al hacer a las personas adoptar la posición contraria fomentas que observen el fenómeno desde distintos ángulos y que perciban aspectos nuevos, lo cual puede llevarles a flexibilizar su posición y alcanzar el consenso.

- Pide al grupo que tome un descanso o posterga la decisión para otro momento más adelante en la sesión; indica que este tiempo deben usarlo para reflexionar sobre cuál creen que es la decisión que más le conviene al grupo, independientemente de si coincide o no con su propia opinión.

- Como último recurso, si lograr un consenso se ve poco probable, el grupo puede decidir por consenso votar para llegar a una decisión puntual.

Como parte de la preparación del taller es importante que definas cómo estructurarás la agenda del mismo. Todos los módulos que se presentan en el manual pueden ser implementados en cinco días de jornadas completas.

A continuación te presentamos una propuesta para la distribución de los módulos de trabajo:

	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5
Mañana	Sesión Introductoria (1 hr. 40 min.)	Módulo 4 Modelo de planeación en Advocacy (1 hr. 15 min.)	Módulo 7 Definición del Resultado esperado de Advocacy (2 hrs.)	Módulo 9 Análisis de posibles aliados (1 hr. 30 min.)	Continúa: Módulo 11 La Ruta Causal (1hr. 25 min.)
	Módulo 1 Advocacy y su importancia (2 hrs. 40 min.)	Módulo 5 Mapeo político	Módulo 8 Análisis de las Audiencias	Módulo 10 Autodiagnóstico (2 hrs. 15 min.)	Módulo 12 Desarrollo de la Estrategia de Advocacy (1 hr. 30 min.)

Tarde	Módulo 2 Modelo integral de trabajo en Advocacy (45 min.)	Continúa: Módulo 5 Mapeo político (5 hrs. 20 min.)	Continúa: Módulo 8 Análisis de las Audiencias (6 hrs. 5 min.)	Módulo 11 La Ruta Causal (4 hrs 45 min.)	Módulo 13 Siguientes pasos (45 min.)
	Módulo 3 Gobernabilidad: Conceptos básicos (2 hrs. 35 min.)	Módulo 6 Definición y Análisis del problema (1 hr. 30 min.)			Evaluación y cierre (45 min.)

MÓDULO INTRODUCTORIO
PLANEACIÓN DE PROYECTOS DE ADVOCACY

OBJETIVOS DEL MÓDULO

Brindar al grupo la información esencial del desarrollo del taller y establecer las bases para crear un ambiente propicio para la convivencia de las y los participantes.

DESARROLLO DEL MÓDULO

	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
S1	Presentaciones	Conocerá quiénes integran el grupo que participará en el taller de planeación incluido el facilitador	30 min
S2	Revisando los objetivos del taller	Estará familiarizado con los objetivos que se busca en el taller	10 min
S3	Compartiendo expectativas	Compartirá y conocerá las expectativas que se tienen sobre el taller	20 min
S4	Los acuerdos de convivencia	Consensuará una serie de normas a las que se apegará durante el transcurso del taller	15 min
S5	Revisando la agenda y los materiales de trabajo	Se familiarizará con la programación de las actividades y conocerá el material de trabajo con el que cuenta	15 min
S6	Información logística	Recibirá información logística relacionada con el taller	10 min



DURACIÓN DEL MÓDULO

Entre 1 hora 40 minutos y 2 horas dependiendo de la actividad elegida para presentaciones.



MATERIALES Y EQUIPO PARA LAS SESIONES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva
- Fichas de colores
- Hojas de papel en blanco
- Pegamento (lápices adhesivos).



DOCUMENTOS DE APOYO

- Documentos que integran la carpeta informativa para el taller (los resultados del mapeo político, información sobre la IPPF, etc.).

NOTAS

Si el tiempo lo permite, es recomendable dedicar minutos extra a la actividad donde se llevan a cabo las presentaciones, desarrollando un ejercicio que permita que el grupo se conozca más, por ejemplo, la actividad enlistada en los ejercicios para romper el hielo "Entrevistas".

Antes de iniciar esta sesión es importante proceder al registro para recibir insumos e información necesaria para la participación en el taller, esto incluye materiales informativos, gafetes, personalizadores, cuaderno de notas, bolígrafos, etc.

REFLEXIONES CENTRALES

La sesión introductoria es importante ya que inicia el proceso de integración grupal y de presentación de los elementos que integran el taller. Asimismo, sienta las bases para la convivencia organizada en las sesiones y permite analizar con mayor detenimiento las actividades que serán llevadas a cabo, así como los documentos de apoyo con los que se contará. Compartir las expectativas es de gran utilidad no sólo para percibir el grado de familiaridad, conocimientos y experiencias que el grupo tiene sobre el tema, sino también para identificar qué elementos del trabajo que se realizará durante el taller despiertan mayor interés y cuáles son los puntos de coincidencia entre los intereses del grupo.

OBJETIVOS

Al finalizar la sesión el grupo:

- Conocerá quiénes integran el grupo que participará en el taller de planeación incluido el facilitador.
- Se familiarizará con los objetivos que se buscan en el taller.
- Compartirá y conocerá las expectativas que se tienen sobre el taller.
- Consensuará una serie de normas a las que se apegará durante el transcurso del taller.
- Se familiarizará con la programación de las actividades y conocerá el material de trabajo con el que cuenta.
- Recibirá información logística relacionada con el taller.

PREPARACIÓN

- ☐ Elabora los rotafolios con las instrucciones para cada ejercicio, si eliges la opción "B" en la actividad de Presentaciones, imprime una fotografía de cada una de las personas del grupo incluida la del o la facilitadora.
- ☐ Elabora un rotafolio con el título de "Estacionamiento".



ACTIVIDADES

Presentaciones	Da la bienvenida a todos los participantes; preséntante brevemente y comenta que la primera actividad que desarrollarán tiene por objetivo que todas las personas del grupo se conozcan.
Opción A **(30 min.)**	Pide a las personas del grupo que una por una se presenten, compartiendo su nombre y su edad, de qué organización / área de trabajo vienen, cuál es su interés por participar en el taller, qué experiencias previas tienen con el tema de Advocacy y cuál es su pasatiempo favorito. Trata de que las personas no tomen más de un minuto presentándose y de hacer el ejercicio dinámico, puedes utilizar una pelota quequienes integran deberán ir lanzándose para indicar el turno de quien debe presentarse y así mantener a todas las personas atentas a lo que sucede en plenaria.
Opción B. **(50 min.)**	Forma parejas de forma aleatoria entre quienes integran el grupo; pide que por turnos se entrevisten siguiendo el guión de preguntas. Apuntarán las respuestas en una hoja de papel en la que también pegarán la fotografía de su colega. Guión: Nombre Edad Lugar donde vive Ocupación La última película que vio en el cine Lo que más le agrada del trabajo que realiza Lo primero que piensa cuando escucha la palabra sexo Si pudiera pedir un deseo, ¿qué pediría?
Presentaciones en plenaria	Cuando todas las parejas hayan terminado pide a cada una que pase al frente a presentar a su entrevistado o entrevistada. Pega las hojas en un lugar visible y déjalas ahí el resto del taller.

Revisando los objetivos del taller **(10 min.)**	Presenta al grupo los rotafolios donde has transcrito los objetivos del taller, asegúrate de que exista suficiente espacio entre los objetivos escritos y pégalos en un espacio visible. Pide a voluntarios que los vayan leyendo uno por uno y ve haciendo pausas para preguntar al grupo si les queda claro y poder responder a preguntas que pudieran surgir.
Compartiendo expectativas **(20 min.)**	Reparte al grupo tres fichas de colores y marcadores. Pide que piensen en las expectativas que tienen sobre el taller, cosas que quisieran haber aprendido o haber logrado al final del éste. Señala que pueden tener más de una expectativa, pero que deberán apuntar una expectativa por cada tarjeta. Cuando hayan acabado de escribir sus expectativas en las fichas pídeles que tomen cinta adhesiva y peguen las expectativas en una hoja para rotafolio. Coloca el rotafolio que preparaste con la leyenda "estacionamiento" en una pared visible; explica que este espacio será utilizado para colocar aquellos temas que sean de interés para el grupo pero que no estén contemplados en el desarrollo de taller. Procura que los temas del estacionamiento sean abordados en espacios no formales del taller, por ejemplo, en discusiones durante la comida. Explica al grupo que probablemente algunas expectativas no estén contempladas dentro del programa del taller por lo que se colocarán en el estacionamiento. Ahora que todas las personas han colocado sus expectativas en el rotafolio, pide a alguien que pase voluntariamente al frente y lea las fichas, identifica aquellas que consideras que no se cubrirán en el transcurso del taller y explica al grupo que las moverás al estacionamiento. Cierra la actividad indicando al grupo que el taller busca que dichas expectativas sean cubiertas.

Los acuerdos de convivencia **(15 min.)**	Pide al grupo que piense en normas que facilitarían el trabajo a lo largo de las sesiones, dale un ejemplo: ser puntuales o solicitar la palabra levantando la mano. Ve apuntando las normas que van sugiriendo en un rotafolio colocado en un lugar visible. Si lo consideras necesario, piensa en dos o tres acuerdos que tú deseas y enúncialos también (ejemplo: no usar teléfonos celulares, respetar la puntualidad, pedir la palabra para hablar, etc.). Ahora que tienen la lista completa, léela en voz alta y pide al grupo que piense si desean adoptar todos estos acuerdos. Si existe discrepancia sobre alguno(s), discútanlo(s) en plenaria y tomen una decisión. La lista definitiva de acuerdos debe permanecer en un espacio visible a lo largo de todo el taller.
Revisando la agenda y los materiales de trabajo **(15 min.)**	Coloca el rotafolio con la agenda del taller en un lugar visible para todo el grupo. Requiere que alguien la lea voluntariamente mientras explicas brevemente qué se trabajará en cada sesión. Pregunta si tienen dudas o comentarios. Pide que tomen los documentos que recibieron como parte del material del taller. Solicita a voluntarios que vayan leyendo en voz alta los títulos de los documentos que recibieron mientras explicas brevemente su contenido y utilidad para el taller. Pregunta al grupo si tiene dudas o comentarios.
Información logística **(15 min.)**	Con frecuencia es necesario hacer aclaraciones relacionadas con la logística, por ejemplo, información referente a las instalaciones donde se llevan a cabo las sesiones, asuntos pendientes sobre el registro de participantes, etc., éste es el momento para hacerlas. Es recomendable facilitar un número de teléfono o indicar alguna forma de contactar a aquella persona que se encargue del apoyo logístico. Si es parte de las tareas de quien facilita, infórmalo al grupo para que sepa a quién recurrir en caso de requerir ayuda o tener dudas o comentarios.

1

ADVOCACY Y SU IMPORTANCIA

Pag.

MÓDULO 1
ADVOCACY Y SU IMPORTANCIA

OBJETIVOS DEL MÓDULO

- Reforzar el conocimiento del grupo sobre el significado de Advocacy.
- Incrementar el compromiso de la organización para llevar a cabo acciones de Advocacy.

DESARROLLO DEL MÓDULO

	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
S1	¿Qué es Advocacy?	Definirá claramente el concepto de Advocacy	45 min
S2	Conceptos relacionados con Advocacy	Diferenciará las estrategias de Advocacy de otras relacionadas	1 hr 10 min
S3	Porqué no hacer Advocacy	Identificará la importancia de llevar a cabo acciones de Advocacy para el avance de los derechos sexuales y reproductivos	45 min

REFLEXIONES CENTRALES

En los últimos años el trabajo de Advocacy se ha incorporado de forma paulatina a las estrategias de acción de un gran número de organizaciones sociales. Desafortunadamente, en muchos casos existe poca claridad sobre el significado del trabajo de Advocacy y éste se confunde con otro tipo de estrategias, tales como las de información, educación y comunicación, diluyendo el actuar político y la eficacia de las organizaciones. A través de las sesiones que comprende esta unidad pretendemos fortalecer el concepto de Advocacy como una serie de acciones dirigidas a lograr cambios políticos sólidos que beneficien a la población.



DURACIÓN DEL MÓDULO

2 hrs 40 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva



DOCUMENTOS DE APOYO

- Documento de apoyo M1/S1/D1 Definiciones de Advocacy
- Documento de apoyo M1/S2D1 Advocacy y otras estrategias relacionadas
- Documento de apoyo M1/S2/D2 Cuadro comparativo entre Advocacy y otras estrategias relacionadas
- Documento de apoyo M1/S3/D1 Por qué no hacer Advocacy

NOTAS

Esta unidad se puede utilizar, independientemente de la planeación en Advocacy, con la finalidad de sensibilizar a un grupo sobre la importancia de incorporar una estrategia de incidencia política a su acción cotidiana o simplemente para reforzar el concepto de Advocacy.



DURACIÓN DE LA SESIÓN

45 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva

Para algunas organizaciones sociales el trabajo de Advocacy puede implicar incomodidad o temor, puesto que hay lugares donde la política “formal” es percibida como un espacio de acción corrompido, o por que la acción política puede significar confrontación con personas e instancias poderosas. Es importante abordar estas preocupaciones con el grupo a fin de reforzar el compromiso organizacional hacia el trabajo de Advocacy, entendiendo éste como una estrategia central de las organizaciones que están comprometidas con el cambio permanente, que sólo puede alcanzarse si la sociedad civil se involucra profundamente en el actuar político, exige transparencia y rendición de cuentas a sus gobiernos.

SESIÓN 1. ¿QUÉ ES ADVOCACY?

OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo:
Definirá claramente el concepto de Advocacy.

PREPARACIÓN

- Del documento de apoyo M1/S1/D1 *Definiciones de Advocacy* selecciona las definiciones que consideres más apropiadas para el grupo, escríbelas en el papel rotafolio, un rotafolio por separado.
- Pega las definiciones en diferentes lugares del salón de trabajo, cúbrelas con otro rotafolio o dóblalas, de tal forma que los participantes no las vean todavía.
- Fotocopia el documento de apoyo M1/S1/D1 *Definiciones de Advocacy*.



PRODUCTOS ESPERADOS

Es deseable que al final de la sesión el grupo construya su propia definición de Advocacy, pero el lograrlo depende del tamaño del grupo y del tiempo disponible por lo que el grupo deberá identificar mínimamente los elementos que desea incorporar en la definición organizacional de Advocacy que trabajará posteriormente.



ACTIVIDADES

Presentación de la sesión **(5 min.)**	Presenta al grupo los objetivos del módulo y pregúntale si tiene dudas o comentarios al respecto. Coloca los objetivos en un lugar visible durante todo el módulo.
Trabajo grupal **(20 min.)**	Muestra al grupo las definiciones de Advocacy que copiaste previamente del documento de apoyo M1/S1/D1 *Definiciones de Advocacy* y pegaste alrededor del salón de trabajo. Pide a los participantes que se levanten de sus lugares, que recorran el cuarto leyendo cada una de las definiciones y se coloquen cerca de aquella que, a su parecer, explique mejor el concepto de Advocacy. Una vez que los participantes hayan elegido una definición, solicítales que conversen en cada uno de los equipos que se hayan formado alrededor de las definiciones sobre cuáles características les parecen centrales de la definición que eligieron. Cuando todos los grupos hayan terminado pídeles que compartan con todo el grupo sus reflexiones. Apunta en un rotafolio los elementos que cada equipo destaque.
	Es importante promover que los grupos enfoquen sus comentarios en los elementos que consideran favorables de la definición que eligieron, y no en los que consideran desfavorables de las otras definiciones.
Lluvia de ideas **(5 min.)**	Colócate frente al grupo con papel rotafolio, y marcadores listos, y pregunta a los participantes en qué piensan cuando escuchan la palabra Advocacy. Escribe todas las aportaciones en el rotafolio, si algunos de los conceptos se repiten solamente añade una marca junto a la frase o palabra repetida.
	Es probable que los niveles de experiencia en el trabajo de Advocacy sean diferentes en el grupo, por lo que es importante asegurarse de los participantes se sientan cómodos participando independientemente de su experiencia en el tema.

Reflexión **(10 min.)**	Al finalizar la lluvia de ideas pregunta al grupo cuáles términos le parecen más relevantes, subráyalos con un marcador y reflexiona sobre éstos. Algunos de los que recomendamos destacar (si aparecen en la lluvia de ideas) son: cambio, incidencia política, diálogo, defensa, persuadir, toma de decisiones, etc.
Conclusión **(5 min.)**	Pide al grupo que regrese a su lugar. Distribuye las copias de documento de apoyo M1/S1/D1 *Definiciones de Advocacy.* Cierra la sesión con una reflexión sobre los elementos que el grupo destacó tanto en la lluvia de ideas como en el ejercicio de las definiciones, y menciónale que más adelante en el módulo utilizaremos estos elementos para construir una definición propia.

SESIÓN 2. CONCEPTOS RELACIONADOS CON ADVOCACY



1 hr 10 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva

OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo:
Diferenciará las estrategias de Advocacy de otras relacionadas.

PREPARACIÓN

- Escribe el rotafolio M1/S2/D1 *Advocacy y otras estrategias relacionadas*.
- Identifica un espacio en el salón de trabajo, de preferencia al frente del grupo, donde puedas colocar varios papeles para rotafolio, de forma que queden visibles.
- Fotocopia el documento de apoyo M1/S2/D1 *Advocacy y otras estrategias relacionadas.* Necesitas al menos una copia por participante.
- Familiarízate con el documento de apoyo M1/S2/D2 *Cuadro comparativo entre Advocacy y otras estrategias relacionadas* y haz una fotocopia para cada participante.



ACTIVIDADES

El concepto de Advocacy se confunde a menudo con otro tipo de estrategias con las que comparte elementos comunes. Es importante distinguir Advocacy de otras estrategias con la finalidad de clarificar **lo que es** y **lo que no es** el trabajo de Advocacy. Durante esta sesión el grupo trabajará dichos elementos.

Lluvia de ideas **(5 min.)**	Colócate frente al grupo a un lado de la lluvia de ideas desarrollado en la sesión anterior y ten marcadores listos. Lee al grupo los términos que consideró más importantes y pídele que identifique cuáles de ellos comúnmente se confunden con Advocacy, si no hay suficientes conceptos requiérele que piense en otros aunque no estén en el listado. Puedes recomendar al grupo algunos de los conceptos que con más frecuencia se confunden con Advocacy, estos son: • Información, educación y comunicación (IEC), • Movilización comunitaria • Relaciones públicas • Mercadeo social • Búsqueda de financiamiento • Lobby El número de conceptos recomendables depende del tamaño del grupo, pues éste se dividirá en tantos equipos como conceptos seleccione, por lo que es aconsejable que por lo menos cada equipo cuente con tres o cuatro personas.
Demostración en plenaria **(10 min.)**	Presenta al grupo el documento de apoyo M1/S2/D1 *Advocacy otras estrategias relacionadas* y escribe en la primera columna los conceptos o estrategias que el grupo haya seleccionado, cuidando de colocar en la última fila la palabra Advocacy. A forma de muestra, completa con el grupo la primera fila del cuadro. Por ejemplo, si el primer concepto es movilización comunitaria, pregunta al grupo: • ¿Qué audiencia objetivo es característica de una estrategia de movilización comunitaria? Algunas de las posibles respuestas son "habitantes de una población específica", "tomadores de decisiones", "jóvenes, etc.". Escribe las respuestas en la segunda columna. • ¿Qué objetivos son característicos de una estrategia de movilización comunitaria? Entre las posibles respuestas figuran "aumentar el conocimiento", "sensibilizar", "promover un cambio", etc. Escribe las respuestas en la tercera columna.

Demostración en plenaria **(10 min.)**	• ¿Qué actividades son características de una estrategia de movilización comunitaria? Algunas respuestas pueden ser “marchas”, “plantones”, “envío masivo de cartas”, entre otras.
	En nuestra experiencia trabajando este ejercicio hemos notado que algunos grupos tienden a querer tomar un ejemplo de proyectos existentes y desarrollarlo, por ejemplo para IEC: Capacitación de jóvenes para el uso adecuado del preservativo; Audiencia objetivo: jóvenes. Objetivo: Fortalecer el conocimiento de jóvenes sobre la importancia del uso adecuado del preservativo; actividades: talleres y elaboración de materiales. Si bien esta aproximación puede ser útil, limita las posibilidades del ejercicio por lo que es importante aclarar al grupo que lo que se busca en cada pregunta son ejemplos clásicos o típicos de cada una de las estrategias.
Trabajo en equipo **(20 min.)**	Divide al grupo en el número de conceptos que hayas escrito en la tabla incluyendo Advocacy, pero excluyendo el que se haya utilizado para ejemplificar el ejercicio.
	Existen diversas técnicas para dividir a un grupo en equipos, pero con la finalidad de optimizar el tiempo se recomienda hacerlo numerando en forma secuencial a los participantes en el número de equipos que se desee formar. Posteriormente, los participantes se unirán al equipo con las personas que tengan el mismo número.
	Pide a cada equipo que complete el cuadro en un rotafolio, contestando las preguntas antes planteadas. • ¿Qué audiencia objetivo es característica de la estrategia que están trabajando? • ¿Cuáles objetivos son característicos de la misma? • ¿Qué actividades son características? Da a los equipos 15 minutos para completar sus cuadros y pídeles que seleccionen a un o una representante para que exponga su trabajo al grupo. Conforme vayan terminando los equipos solicítales que coloquen sus papeles para rotafolio de nueva cuenta, por favor asegúrate que siempre nombren estos materiales de la misma manera, y que los coloquen de forma ordenada en un lugar visible, previamente identificado.

Presentaciones y reflexión en plenaria **(30 min.)**	Una vez que todos los equipos hayan terminado, pide al grupo que regrese a su lugar (o se agrupe alrededor del espacio donde todos los papeles para rotafolio se encuentran dispuestos y colocados) y dile al representante del primer equipo que presente su trabajo al grupo. Cuando todos los equipos hayan presentado, colócate frente al grupo y pídele que observe las similitudes y diferencias entre cada una de las estrategias. Compara Advocacy con cada una de las otras estrategias señalando sus similitudes y diferencias. Haciendo énfasis en que a diferencia de las otras estrategias: • Advocacy siempre debe de tener como audiencia objetivo a un tomador o tomadora de decisiones. • Advocacy debe tener como objetivo siempre el cambio político a través de una decisión favorable a nuestra causa tomada por la audiencia objetivo. En cuanto a las actividades, éstas pueden ser tan diversas como el grupo decida, y es éste uno de los elementos que hace que el concepto de Advocacy se confunda con otros, pues esta estrategia puede utilizar otras como IEC, relacionas públicas, cabildeo o movilización social para lograr sus objetivos. Asegúrate de dar cabida a todos los comentarios y responder a las interrogantes del grupo. Pueden utilizar el documento de apoyo M1/S2/D2 *Cuadro comparativo entre Advocacy y otras estrategias relacionadas* como base para el análisis del grupo.
Conclusión **(5 min.)**	Distribuye el documento de apoyo M1/S2/D2 *Cuadro comparativo entre Advocacy y otras estrategias relacionadas.* Cierra la sesión recordando al grupo que para distinguir entre una estrategia de Advocacy y otras similares, es conveniente hacerse las siguientes preguntas: ¿Es la audiencia objetivo un tomador o tomadora de decisiones? ¿El objetivo principal de la estrategia es generar cambio político? Si alguna de las respuestas es negativa, probablemente su estrategia no sea una estrategia de Advocacy.

SESIÓN 3. POR QUÉ NO HACER ADVOCACY



DURACIÓN DE LA SESIÓN

45 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva
- Tarjetas media carta

OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo:
Identificará la importancia de llevar a cabo acciones de Advocacy para el avance de los derechos sexuales y reproductivos.

PREPARACIÓN

- Escribe las preguntas del documento de apoyo M1/S3/D1 *Porqué no hacer Advocacy*, en tarjetas por separado. Una pregunta en cada tarjeta.

- Durante esta sesión el grupo trabajará con algunas preguntas que cuestionan la pertinencia de que las organizaciones sociales lleven a cabo estrategias de Advocacy, por lo que es muy importante que te familiarices con las preguntas y posibles respuesta a las mismas.

ACTIVIDADES

Trabajo en equipos **(15 min.)**	En plenaria comenta al grupo que al interior de algunas organizaciones sociales el trabajo de Advocacy puede resultar controversial, por lo que es importante reflexionar sobre las reservas que puedan existir entorno a este tema. Divide al grupo en seis equipos, procurando que cada uno tenga un mínimo de dos integrantes y un máximo de cuatro. Reparte a cada equipo una de las preguntas del documento de apoyo M1/S3/D1 *Porqué no hacer Advocacy*, preguntas, que previamente preparaste en tarjetas. Da a los equipos diez minutos para que lean la pregunta y reflexionen colectivamente sobre los siguientes puntos: • ¿Han escuchado alguna vez esta clase de comentarios? • ¿Qué creen que motiva estos temores o reservas? • ¿Cómo responderían a esta pregunta? Pide a cada equipo que seleccione un representante para que informe al grupo sobre su trabajo.

Presentaciones en plenaria **(20 min.)**	Una vez que hayan terminado todos los equipos, pide todos que regresen a sus lugares. Cuando el primer equipo haya terminado, lee su pregunta en voz alta y comparte con el grupo las reflexiones de su equipo y pregunta al grupo si tienen algo más que agregar a las reflexiones. Asegúrate de que todo el que quiera hacerlo pueda participar y que las contribuciones se hagan de forma ordenada. Haz lo mismo con cada uno de los equipos.
Lluvia de ideas **(5 min.)**	Cuando todos los equipos hayan terminado de exponer, colócate al frente del grupo con rotafolio y marcadores listos, y pregunta al grupo: **¿Por qué es importante que tu organización haga trabajo de Advocacy?** Escribe las respuestas en el rotafolio. Algunas de las posibles respuestas son: Porque, • Es parte de nuestra responsabilidad social • Si no lo hacemos nosotros, quién lo hará • Las leyes y políticas restringen o amplían nuestras posibilidades de actuación y de trabajo • El trabajo en Advocacy promueve gobiernos más transparentes • Es indispensable para empoderar a la ciudadanía • El trabajo en Advocacy exige que los gobiernos rindan cuentas.
Conclusiones **(5 min.)**	Cierra la sesión enfatizando al grupo que el trabajo de Advocacy es fundamental para lograr cambios a largo plazo, y que es deseable que las organizaciones sociales trabajen de forma coordinada para asegurar que sus gobiernos se comprometan política y financieramente con los derechos sexuales y reproductivos, cumplan con estos compromisos y que rindan cuentas a la ciudadanía.

M1/S1/D1

DEFINICIONES DE ADVOCACY

A continuación presentamos varias definiciones de Advocacy construidas por diferentes organizaciones.

"Advocacy es hacerse oír, llamar la atención de la comunidad hacia un problema importante y dirigir a las personas con poder de decisión hacia una solución. Advocacy es trabajar con otras personas y organizaciones que producen efectos decisivos".

CEDPA: *Cairo, Beijing and Beyond: A Handbook on Advocacy for Women Leaders.*

"Advocacy es un proceso que consiste en una serie de acciones políticas realizadas por ciudadanos organizados a fin de transformar las relaciones de poder. La finalidad de la Advocacy consiste en lograr cambios concretos que benefician a la población afectada en este proceso. Estos cambios pueden ocurrir en el sector público o privado. El Advocacy eficaz se realiza de acuerdo con un plan estratégico y dentro de un periodo razonable".

Fundación Arias

"Advocacy se refiere al proceso planificado de la ciudadanía organizada para influir en las políticas y programas públicos"

Corporación PARTICIPA 2003

"Advocacy se define como defender una causa o influir en la política, la corriente de fondos u otra actividad políticamente determinada".

Advocates for Youth: Advocacy 101

Advocacy es un conjunto de acciones objetivo dirigidas a quienes toman decisiones en apoyo a una causa política específica.

Policy Project, 1999

Advocacy es el proceso deliberado de influir en aquellos que toman decisiones sobre políticas.

Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (CARE), 1999

Advocacy es una serie de acciones políticas, implementadas de acuerdo con un plan estratégico, con la finalidad de enfocar la atención de una comunidad hacia una problemática específica y orientar a los tomadores de decisión hacia una solución.

Federación Internacional de Planificación de la Familia – Región del Hemisferio Occidental

Estrategia o Concepto	Audiencia objetivo características	Objetivos característicos	Actividades características



CUADRO COMPARATIVO ENTRE ADVOCACY Y OTRAS ESTRATEGIAS RELACIONADAS

Comparando Advocacy con…	Similitudes y diferencias en Audiencia objetivo	Similitudes y diferencias en Objetivos	Similitudes y diferencias en Actividades
Información, Educación y Comunicación (IEC)	Una estrategia de IEC puede tener como audiencia objetivo cualquier población específica (jóvenes, mujeres, hombres, pobladores de una comunidad, etc.), mientras que en una estrategia de Advocacy la audiencia objetivo deberá ser siempre un tomador de decisiones	Una estrategia de IEC puede tener objetivos como cambiar el comportamiento o aumentar el conocimiento o habilidades de su audiencia, mientras que la estrategia de Advocacy buscará que su audiencia tome una decisión que le favorezca, es decir un cambio político	Ambas estrategias tiene una amplia gama de actividades que en ocasiones pueden coincidir
Movilización social	Al igual que una estrategia de IEC, la movilización social puede tener como audiencia objetivo cualquier población específica o la población en general, incluyendo por supuesto tomadores y tomadoras de decisiones, pero una estrategia de Advocacy siempre tendrá a un tomador de decisiones como audiencia objetivo	Comúnmente la movilización social busca sensibilizar a una población, aumentar los conocimientos, cambiar las percepciones o generar un cambio político. Mientras que una estrategia de Advocacy siempre busca un cambio político	Cuando la movilización social busca el cambio político puede ser parte de una estrategia de Advocacy

Comparando Advocacy con…	Similitudes y diferencias en Audiencia objetivo	Similitudes y diferencias en Objetivos	Similitudes y diferencias en Actividades
Relaciones públicas	La audiencia objetivo de una estrategia de Relaciones publicas son comúnmente las y los consumidores, donantes o tomadores de decisiones. Mientras que Advocacy solamente tiene como audiencia objetivo a estos últimos	Los objetivos clásicos de una estrategia de Relaciones públicas son la mejora en la imagen y/o presencia de la organización. Mientras que una estrategia de Advocacy debe buscar siempre el cambio político	Una estrategia de Relaciones Públicas puede ser útil al trabajo de Advocacy si ésta busca incidir en tomadores de decisiones que tengan impacto en la vida política de una comunidad
Búsqueda de financiamiento	Una estrategia de búsqueda de financiamiento comúnmente tiene como audiencia objetivo a personas y organizaciones con posibilidades de brindar recursos financieros a la organización, en algunos casos, al igual que en las estrategias de Advocacy esta audiencia son tomadores de decisiones políticas	El Advocacy busca siempre generar un cambio político que, en algunas ocasiones, puede tener repercusiones financieras para la organización, pero su fin se centra, a diferencia de la búsqueda de financiamiento, en el cambio político	Las actividades de ambas estrategias son en general diferentes



POR QUÉ NO HACER ADVOCACY

- ¿Para qué poner tanto esfuerzo en cambiar las leyes si todos sabemos que en nuestros países las leyes no se respetan?
- En mi país la política es percibida como corrupta y sucia ¿Por qué involucrarnos en un área con tan mala reputación?
- El trabajo en Advocacy implica involucrarse en temas altamente controversiales, poniendo el resto de nuestro trabajo (por ejemplo la provisión de servicios de salud) en riesgo. ¿No te parece irresponsable arriesgar a la organización por hacer Advocacy?
- El trabajo en Advocacy implica enemistarnos con grupos poderosos, como algunos sectores conservadores ¿Para qué buscarnos enemigos?
- El trabajo en Advocacy no es autosustentable, por lo que resulta muy costoso para la organización mantener esta área y puede poner en riesgo nuestros objetivos de desarrollo institucional y sustentabilidad.
- Hemos trabajado bien durante muchos años sin necesidad de involucrarnos en trabajo político ¿Por qué hacerlo ahora?

2

MODELO INTEGRAL DE TRABAJO EN ADVOCACY

Pag.

MÓDULO 2
MODELO INTEGRAL DE TRABAJO EN ADVOCACY

OBJETIVOS DEL MÓDULO

Promover la reflexión sobre la importancia de contar con un marco conceptual para la planeación de proyectos de Advocacy.

DESARROLLO DEL MÓDULO

	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
S1	Modelo integral de trabajo en Advocacy	Identificará los elementos del modelo de trabajo en Advocacy de la IPPF-RHO y su importancia	45 min.



REFLEXIONES CENTRALES

El modelo integral de trabajo en Advocacy fue diseñado a partir de la experiencia de trabajo de la Oficina de la Región del Hemisferio Occidental de la IPPF, como una herramienta visual que permita explicar el marco conceptual, desde el que implementa su estrategia de Advocacy hasta la organización.

Si bien este esquema puede ser de utilidad, es importante que cada organización reflexione, diseñe y se apropie de su propia visión del trabajo de Advocacy.

DURACIÓN DEL MÓDULO

45 min



MATERIALES

- Proyector para computadora
- Laptop
- Power Point



DOCUMENTOS DE APOYO

- Documento de apoyo M2/S1/D1 Modelo integral de trabajo en Advocacy.
- Documento de apoyo M2/S1/D2 Notas para exponer el modelo integral de trabajo en Advocacy

SESIÓN 1. MODELO INTEGRAL DE TRABAJO EN ADVOCACY



45 min



MATERIALES

- Proyector para computadora
- Laptop
- Power Point



OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo podrá:
Identificar los elementos del modelo de trabajo en Advocacy de la IPPF-RHO y su importancia.

PREPARACIÓN

- Transcribe a un rotafolio o presentación de Power Point el documento de apoyo M2/S1/D1 *Modelo integral de trabajo en Advocacy*, en grande.
- Fotocopia el documento de apoyo documento de apoyo M2/S1/D1 *Modelo integral de trabajo en Advocacy.*
- Familiarízate con el documento de apoyo M2/S1/D2 *Notas para exponer el modelo integral de trabajo en Advocacy.*

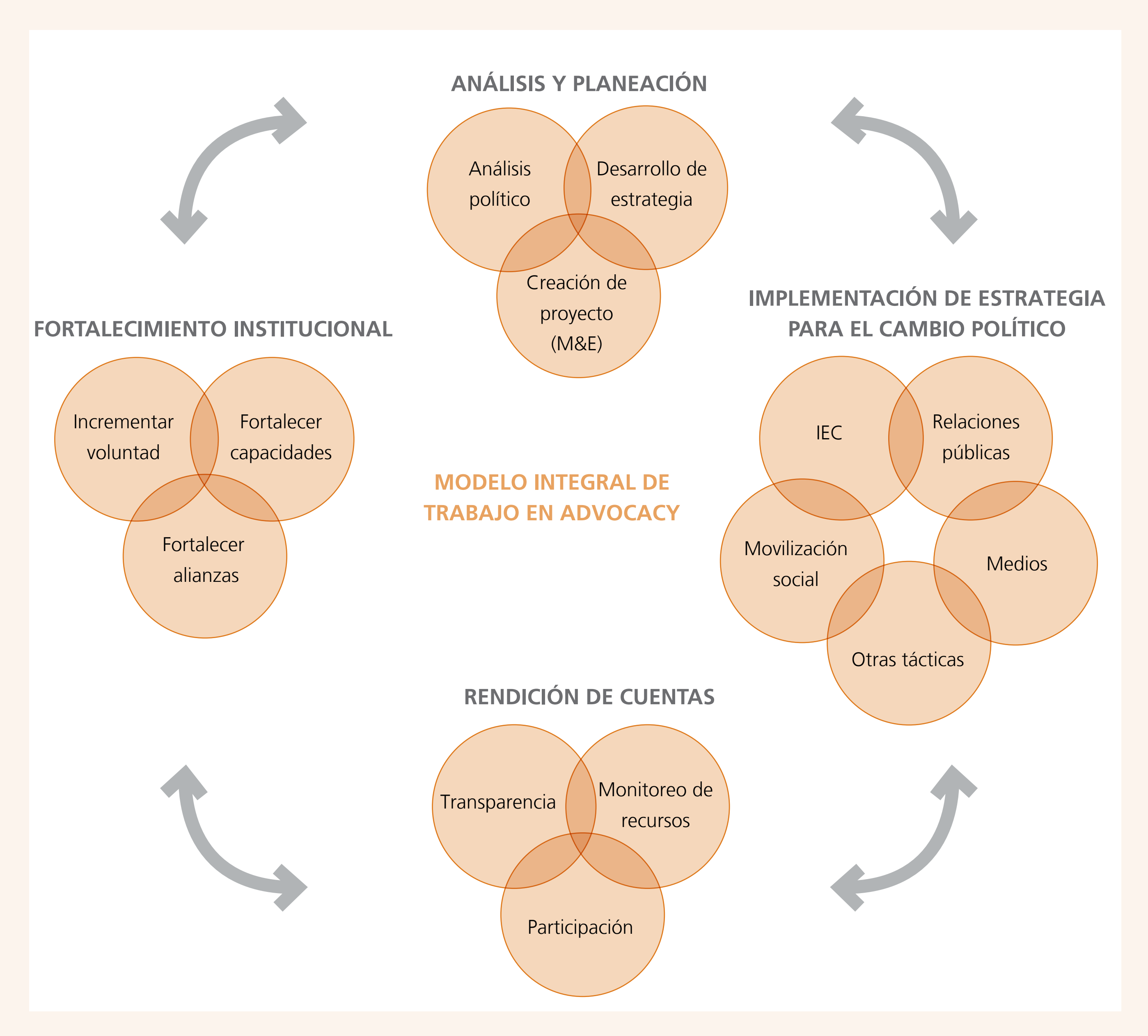
ACTIVIDADES

Presentación de la sesión (5 min.)	Presenta al grupo los objetivos del módulo y pregúntale si tiene dudas o comentarios al respecto. Coloca los objetivos en un lugar visible durante todo el módulo.
Presentación **(30 min.)**	Coloca al frente o proyecta el modelo del documento de apoyo M2/S1/D1 *Modelo integral de trabajo en Advocacy.* Explica al grupo que este modelo fue diseñado tomando como base la experiencia en el trabajo de Advocacy de la IPPF – RHO, que entiende al Advocacy como un proceso continuo que incluye elementos internos y externos de la organización. Tomando como base el documento de apoyo M2/S1/D2 *Notas para exponer el modelo integral de Advocacy* analiza con el grupo cada uno de los elementos del modelo de trabajo en Advocacy.

Presentación **(30 min.)**	Explica al grupo que el elemento de rendición de cuentas es de suma importancia por lo que en el módulo siguiente se abordarán más a detalle algunos conceptos fundamentales sobre el tema de gobernabilidad, transparencia y rendición de cuentas. Termina la presentación reforzando la idea de que el trabajo de Advocacy es un continuo que incluye, por lo menos, los elementos planteados en el diagrama. Invita al grupo a compartir sus impresiones sobre el modelo utilizado y las posibles preguntas que tengan sobre el tema.
Conclusión **(10 min.)**	Distribuye las copias del documento de apoyo M2/S1/D1 *Modelo integral de trabajo en Advocacy.* Cierra la sesión con una reflexión sobre la importancia que tienen las organizaciones sociales, así como con los modelos que las definen y sus estrategias de trabajo en Advocacy, como lo ha hecho la IPPF-RHO con este modelo.

M2/S1/D1

MODELO INTEGRAL DE TRABAJO EN ADVOCACY



Fortalecimiento institucional. Este es, tradicionalmente, uno de los espacios de inicio del trabajo de Advocacy, sobre todo en organizaciones que no tienen una tradición de trabajo político. Dado que el trabajo de Advocacy implica el diálogo con los tomadores de decisiones y la visualización de los planteamientos políticos de las organización, es fundamental que antes de poner en marcha cualquier iniciativa de Advocacy, existan al interior de la organización, especialmente pero no exclusivamente, entre la dirección ejecutiva, la junta directiva y el personal directivo, acuerdos mínimos sobre la posición política de la organización en torno al problema o tema que se abordará.

Si bien éste puede ser un espacio de inicio para el trabajo de Advocacy, es importante señalar que el fortalecimiento institucional debe ser una constante en todos los proyectos de esta naturaleza, tanto en el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades del personal, los cuerpos directivos y el voluntariado para llevar a cabo trabajo político exitoso, como en la conformación de alianzas, tanto con las organizaciones de la sociedad civil como con el sector público, la academia, los medios de comunicación y el sector privado, según lo requiera el trabajo que estén desarrollando.

Análisis y planeación. Estos elementos se refieren a la indispensable labor de elaborar mapeos políticos y llevar a cabo procesos claros de planeación de Advocacy, con el fin de construir proyectos sólidos en esta materia. Este manual y el manual de mapeo político abordan más a detalle esta tarea.

Sin duda este paso es fundamental para iniciar cualquier proyecto de Advocacy, pero también es central que el mapeo y análisis político constituyan procesos cotidianos y sistemáticos en la implementación de los proyectos.

Implementación de la estrategia para el cambio político. Este elemento se refiere a la implementación del plan o proyecto de Advocacy diseñado anteriormente. Como muestra el diagrama, esta etapa puede incluir una amplia gama de tácticas y actividades, pero es importante que todas ellas estén enfocadas a lograr el cambio político planteado o resultado esperado de Advocacy.

Es primordial que el plan de Advocacy se implemente conforme el plan desarrollado y con apego a los instrumentos de monitoreo y evaluación desarrollados para el mismo.

Rendición de cuentas Es fundamental que los planes de Advocacy incorporen elementos para promover la rendición de cuentas, especialmente una vez que el cambio o compromiso político se logre. Esto es, que se incluyan elementos de transparencia en la designación y ejercicio del presupuesto público. Así como los instrumentos de monitoreo, la rendición de cuentas y los espacios permanentes de diálogo con la sociedad civil.

3

GOBERNABILIDAD: CONCEPTOS BÁSICOS

Pag.

MÓDULO 3
GOBERNABILIDAD: CONCEPTOS BÁSICOS

OBJETIVOS DEL MÓDULO

- Reforzar el conocimiento de los participantes sobre el significado de gobernabilidad, transparencia, rendición de cuentas y participación.
- Incrementar el compromiso organizacional para apropiarse de los conceptos básicos asociados a su trabajo cotidiano.

DESARROLLO DEL MÓDULO

	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo podrá:	Duración
S1	Presentación y discusión de estos conceptos de gobernabilidad	Comprender los conceptos de gobernabilidad, transparencia, participación y rendición de cuentas y la relación entre los mismos	1 hr 30 min
S2	¿Cómo se vinculan estos conceptos con nuestro trabajo?	Identificar cómo se relacionan los conceptos de gobernabilidad, transparencia, rendición de cuentas y participación con nuestro trabajo	1 hr 5 min

REFLEXIONES CENTRALES

La gobernabilidad implica más que gobierno. Implica relaciones entre los ciudadanos, líderes e instituciones públicas. Este concepto cubre una amplia gama de personas y organizaciones, que incluyen al Parlamento, sistema judicial,funcionarios públicos, negocios, partidos políticos, medios de comunicación, sindicatos, grupos basados en la fe y otros grupos de la sociedad civil, así como al Poder Ejecutivo del gobierno.



DURACIÓN DEL MÓDULO

2 hrs 35 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva
- Proyector
- Laptop



DOCUMENTOS DE APOYO

- Documento de apoyo para la elaboración de presentaciones M3/S1/D1 Gobernabilidad y transparencia.
- Documento de apoyo M3/S1/D2 Conceptos de gobernabilidad, transparencia, rendición de cuentas y participación.
- Documento de apoyo M3/S1/D3 Ejemplos de gobernabilidad, transparencia, rendición de cuentas y participación.

La gobernabilidad es esencial para la reducción de la pobreza y para posibilitar que las personas ejerzan sus derechos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos. Sin embargo, el mejoramiento de la gobernabilidad y la construcción de Estados efectivos toman tiempo. La buena gobernabilidad no puede construirse mediante la transferencia de modelos institucionales de países desarrollados a países en vías de desarrollo. Los países deben crear sus propias instituciones y éstas evolucionan a través de un proceso de debate y negociación entre el Estado y la ciudadanía, dentro de los diferentes contextos nacionales.

De este modo, el concepto de gobernabilidad que antes podía entenderse como la capacidad institucional del gobierno, hoy tiene una concepción más amplia que incluye la capacidad de respuesta, entendida como el grado en que las políticas responden a las necesidades de la ciudadanía, y la rendición de cuentas. Por esto se entiende a la capacidad del gobierno para crear mecanismos que permitan a la ciudadanía someter a escrutinio a aquellos que detentan el poder. Mientras que la rendición de cuentas puede verse como un importante mecanismo para atacar la pobreza y la injusticia social, ésta no puede ser separada de la necesidad del cumplimiento de los derechos y de la correcta asignación de recursos. Esto se debe a que todo mecanismo de rendición de cuentas implicará escrutinio sobre cómo los derechos se aplican en la práctica, y cómo esto afecta en términos de acceso a los bienes y servicios que el gobierno debe proveer. La falla en la rendición de cuentas puede conducir a una corrupción predominante; a una inadecuada toma de decisiones que esté sesgada hacia los grupos élite y que desatienda a las grandes masas de población. Esto puede conducir a un sentido de privación de derechos. Así, la rendición de cuentas requiere de la participación activa de la sociedad civil a la vez que requiere de la transparencia (la apertura de la organización respecto a sus actividades) y del acceso a la información, ya que esto permite que la ciudadanía investigue si sus líderes y organizaciones públicas han cumplido con los estándares que se esperan de ellos.

SESIÓN 1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE ESTOS CONCEPTOS DE GOBERNABILIDAD

OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo podrá:
Comprender los conceptos de gobernabilidad, transparencia, participación y rendición de cuentas y la relación entre los mismos.

DURACIÓN DE LA SESIÓN

1 hr 30 min

MATERIALES



- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva
- Proyector
- Laptop

PREPARACIÓN

- Elabora una presentación tomando como base el documento de apoyo para elaboración de presentaciones M3/S1/D1 *Gobernabilidad y transparencia.*
- Transcribe en hojas separadas y en grande las definiciones contenidas en el documento de apoyo M3/S1/D2 *Conceptos* de *gobernabilidad, transparencia, rendición de cuentas y participación*. Es importante que coloques el título del concepto en una hoja diferente, pues el ejercicio implicará que el grupo lleve a cabo la conexión entre el título y el concepto.
- Fotocopia el documento de apoyo M3/S1/D1 *Gobernabilidad y transparencia*.
- Transcribe en hojas separadas los ejemplos contenidos en el documento de apoyo M3/S1/D2 *Conceptos de gobernabilidad, transparencia, rendición de cuentas y participación.*
- Fotocopia el documento del DFID.

ACTIVIDADES

Presentación de la sesión (5 min.)	Presenta al grupo los objetivos del módulo y pregúntale si tiene dudas o comentarios sobre la sesión.
Introducción a los conceptos: reflexión (5 min.)	Inicia tu presentación explicando al grupo por qué es relevante trabajar para fortalecer el buen funcionamiento del gobierno a través de mecanismos de rendición de cuentas, utiliza el diagrama en la primera diapositiva de tu presentación.

Trabajo grupal **(10 min.)**	Divide al grupo en cuatro equipos. Pega los títulos de los conceptos de gobernabilidad, transparencia, rendición de cuentas y participación en un lugar visible. Entrega a cada equipo una las definiciones que preparó con anterioridad utilizando el documento de apoyo M3/S1/D2 *Conceptos de gobernabilidad, transparencia, rendición de cuentas y participación* y pídeles que analicen el concepto que les tocó y definan a qué título pertenece. Es importante que cada grupo destaque las palabras clave de la definición, para de esta manera asignarla al concepto seleccionado.
Presentación en plenaria **(10 min.)**	Pide a cada equipo que seleccione a alguien que exponga su trabajo. Invita al vocero del primer equipo a que explique con qué título está relacionado el concepto que analizaron, solicita que destaque los elementos que les llevaron a esta conclusión. Requiere que peguen el concepto debajo del título correspondiente. Lleva a cabo la misma dinámica con el resto de los equipos.
Presentación de los conceptos **(40 min.)**	A partir de las definiciones y utilizando la presentación preparada tomando como base el documento de apoyo para elaboración de presentaciones M3/S1/D1 *Gobernabilidad y transparencia*, presenta las definiciones de los conceptos y la relación entre los mismos. La idea central es que la gobernabilidad requiere de rendición de cuentas. Ésta requiere de transparencia, y tanto la transparencia como la rendición de cuentas necesitan de la participación de la ciudadanía para ser efectivas. Es importante que a lo largo de la presentación se le pida al grupo su opinión, planteando preguntas y ejemplos.
Trabajo Grupal **(10 min.)**	Una vez finalizada la presentación pide a los participantes que vuelvan a sus equipos del ejercicio anterior y entrega a cada uno de ellos un ejemplo de los preparados utilizando el documento de apoyo M3/S1/D2 *Conceptos de gobernabilidad, transparencia, rendición de cuentas y participación.* Pide a cada grupo que identifique si la acción es un ejemplo de gobernabilidad, transparencia, rendición de cuentas o participación.

Presentación en plenaria **(10 min.)**	Pide a cada equipo que elija a alguien para que exponga su trabajo. Solicita al vocero del primer equipo que explique qué tipo de acción es el ejemplo que analizaron y cómo llegaron a esa conclusión. Pídeles que peguen el concepto debajo del título correspondiente. Lleva a cabo la misma dinámica con el resto de los equipos.
Conclusión **(5 min.)**	Pide al grupo que regrese a sus lugares. Distribuye las copias del documento de apoyo M3/S1/D1 *Gobernabilidad y transparencia* y el documento del DFID. Cierra la sesión con una reflexión sobre los elementos que el grupo destacó en la identificación de cada concepto.

SESIÓN 2. ¿CÓMO SE VINCULAN ESTOS CONCEPTOS CON NUESTRO TRABAJO?

OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo podrá:
Identificar cómo se relacionan los conceptos de gobernabilidad, transparencia, rendición de cuentas y participación con nuestro trabajo cotidiano.



DURACIÓN DE LA SESIÓN

1 hr 5 min

PREPARACIÓN

- Escribe en una hoja para rotafolio la pregunta, ¿Cómo un buen gobierno facilita el avance de los derechos sexuales y reproductivos?



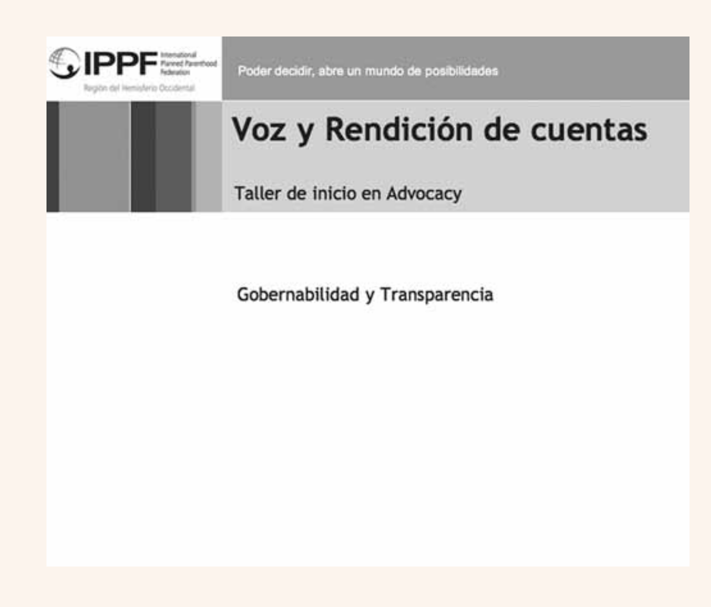
MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva



ACTIVIDADES

Presentación de la sesión (5 min.)	Presenta al grupo los objetivos del módulo y pregúntale si tiene dudas o comentarios al respecto.
Trabajo en grupos (30 min.)	Divide al grupo en equipos de por lo menos tres personas. La división más práctica es por institución o lugar de trabajo o procedencia. Si no hay varias personas de una misma institución o lugar de trabajo, se recomienda armar nuevos grupos para que discutan con otras personas. Presenta la pregunta: ¿Cómo un buen gobierno facilita el avance de los derechos sexuales y reproductivos?, y pide a cada equipo que discuta por qué los conceptos presentados son relevantes para su trabajo en el día a día, y que piensen en ejemplos concretos en que hayan llevado a cabo acciones relacionadas con los conceptos analizados. Si no hay tiempo para el debate y para la reflexión posterior sobre los ejemplos, se recomienda hacer lo segundo, ya que es una manera de reflexionar sobre la relación que ya vienen trabajando entre estos conceptos y sus acciones cotidianas.
Presentación en plenaria (20 min.)	Pide a cada equipo seleccione un vocero o vocera que exponga su trabajo. Sugiere que cada uno comparta las reflexiones de su grupo.
Conclusión (10 min.)	Cierra la sesión con una reflexión. Pregunta a cada participante cómo pone en práctica estos conceptos y al mismo tiempo cómo los relaciona para promover un mejor funcionamiento del gobierno para cumplir con sus obligaciones frente a la sociedad.


IPPF
Poder decidir, abre un mundo de posibilidades
Voz y Rendición de cuentas
Taller de inicio en Advocacy
Gobernabilidad y Transparencia


¿Por qué trabajar en voces y rendición de cuentas?
De un círculo vicioso a un círculo virtuoso
Incentivos a la corrupción y políticas clientelares
Insuficiencia del Estado en la atención del cumplimiento sus obligaciones
Desincentivos y exclusión de la comunidad a participar en las políticas públicas
Falta de cultura de rendición de cuentas y de demandas ciudadanas por ello
Desvinculación entre políticas públicas y necesidades de la comunidad

¿Por qué trabajar en voces y rendición de cuentas? De un círculo vicioso a un círculo virtuoso

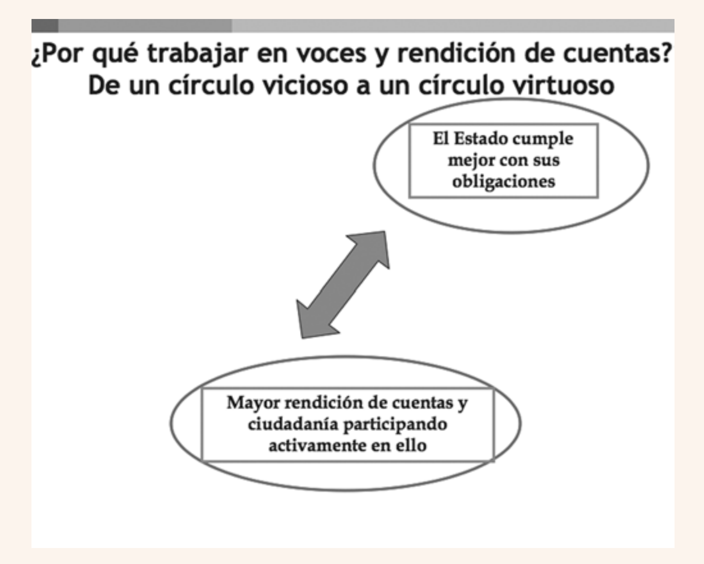
Incentivos a la corrupción y políticas clientelares

Insuficiencia del Estado en la atención del cumplimiento sus obligaciones

Desincentivos y exclusión de la comunidad a participar en las políticas públicas

Falta de cultura de rendición de cuentas y de demandas ciudadanas por ello

Desvinculación entre políticas públicas y necesidades de la comunidad



Ejercicio en grupos

¿ Estas definiciones corresponden a qué concepto?

- - Gobernabilidad
- - Transparencia
- - Rendición de Cuentas
- - Participación

¿ Qué entendemos por Gobernabilidad ?

- Gobernabilidad: manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado de la economía.

¿ Qué hace que la gobernabilidad sea adecuada?

Capacidad Institucional del Estado

El grado en el que las y los líderes, gobiernos e instituciones públicas pueden lograr sus objetivos; para formular e implementar políticas de manera efectiva.

Capacidad de respuesta

El grado en el que las políticas e instituciones públicas responden a las necesidades de todas y todos los ciudadanos para la garantía de sus derechos.

Rendición de cuentas

Generación de mecanismos por parte del gobierno para permitir que la ciudadanía, la sociedad civil y el sector privado sometan a escrutinio a las y los líderes, gobiernos e instituciones públicas.

¿ Qué hace que la gobernabilidad sea adecuada?

Capacidad Institucional del Estado

Capacidad de respuesta

el grado en el que las políticas e instituciones públicas responden a las necesidades de todas y todos los ciudadanos para la garantía de sus derechos.

¿ Qué hace que la gobernabilidad sea adecuada?

Capacidad Institucional del Estado

Capacidad de respuesta

Rendición de cuentas

Generación de mecanismos por parte del gobierno para permitir que la ciudadanía, la sociedad civil y el sector privado sometan a escrutinio a las y los líderes, gobiernos e instituciones públicas.

¿ Qué hace que la gobernabilidad sea adecuada?

Capacidad Institucional del Estado

Capacidad de respuesta

Rendición de cuentas

¿ Qué hace que la gobernabilidad sea adecuada?



Rendición de cuentas

Rendición de cuentas: Generación de mecanismos por parte del gobierno para permitir que la ciudadanía, la sociedad civil y el sector privado sometan a escrutinio a las y los líderes, gobiernos e instituciones públicas. Esto implica que quien detenta el poder tenga que explicar y justificar su comportamiento a los ciudadanos y ciudadanas, o enfrentar las acciones correspondientes a través de una relación institucionalizada.

Rendición de cuentas

Rendición de cuentas: Generación de mecanismos por parte del gobierno para permitir que la ciudadanía, la sociedad civil y el sector privado sometan a escrutinio a las y los líderes, gobiernos e instituciones públicas. Esto implica que quien detenta el poder tenga que explicar y justificar su comportamiento a los ciudadanos y ciudadanas, o enfrentar las acciones correspondientes a través de una relación institucionalizada.



El estado o prestador de servicios explica y justifique sus acciones ante la ciudadanía



La persona o entidad encargada de 'pedir cuentas' juzga si el estado ha cumplido con sus obligaciones. Si no sucede, se realizan acciones correspondientes.

Rendición de cuentas

Horizontal
- Relaciones formales dentro del propio estado, a través de las cuales un actor del estado tiene autoridad formal para exigir explicaciones o imponer castigos a otro.

Vertical
- Donde las y los ciudadanos se involucran directamente en el proceso de solicitar que quienes detentan el poder se hagan responsables de sus actos o enfrenten sanciones.

Diagonal
- Alianza entre las y los ciudadanos e instituciones públicas para una mejor supervisión de las acciones del estado.

Transparencia: Condición para la Rendicion de Cuentas

- Transparencia: Se entiende a la apertura y acceso a la información de la institución respecto a sus actividades. La transparencia y el acceso a la información posibilita que la ciudadanía investigue si líderes y organizaciones públicas han cumplido con los estándares que se esperan de ellos.

- **La rendición de cuentas depende de la transparencia para ser efectiva.**

¿ Rendición de cuentas sobre qué?



Fuente: Rights, Resources and the Politics of Accountability. Newell et al. 2002

Derechos humanos y rendición de cuentas

•Las personas son titulares de los derechos humanos.

•Los gobiernos son responsables por garantizar el cumplimiento de éstos.

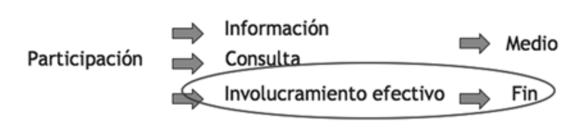
•El rol de la sociedad civil es asegurar que los gobiernos están cumpliendo con sus obligaciones de garantizar que los derechos de la población estén protegidos.

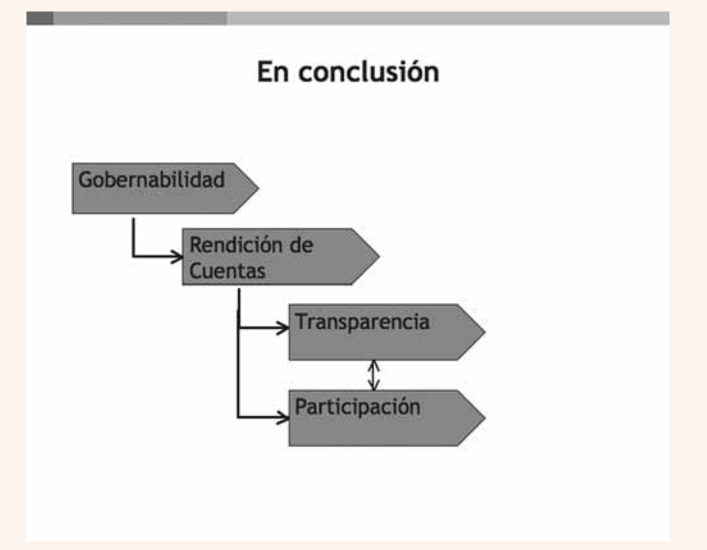
Participación para la rendición de cuentas

- Participación: puede definirse como el proceso por el cual los actores influyen sobre el proceso de toma de decisiones. En otras palabras, es el asunto por el cual se incide en las decisiones sobre políticas públicas. Sin embargo, hay distintos enfoques sobre lo que esto implica.

Participación para la rendición de cuentas

- Participación: puede definirse como el proceso por el cual los actores influyen sobre el proceso de toma de decisiones. En otras palabras, es el asunto por el cual se incide en las decisiones sobre políticas públicas. Sin embargo, hay distintos enfoques sobre lo que esto implica.





¿Para que sirve?

- Para seleccionar una adecuada estrategia de Advocacy, entendida ésta como el conjunto de acciones encaminadas a provocar una toma de decisión al interior del Estado.

- La familiaridad con el proceso de toma de decisiones de interés general *empodera* al ciudadano.

http://www.dfid.gov.uk/funding/gtf-toughts.pdf

¿Qué entendemos por gobernabilidad?

- La gobernabilidad implica más que gobierno. Implica relaciones entre ciudadanos, líderes e instituciones públicas. Este concepto cubre una amplia gama de personas y organizaciones, que incluyen al Parlamento, sistema judicial, funcionarios públicos, negocios, partidos políticos, medios de comunicación, sindicatos, grupos basados en la fe y otros grupos de la sociedad civil, así como el Poder Ejecutivo del gobierno.

- La gobernabilidad también se refiere al reconocimiento del importante rol que desempeñan los convenios institucionales dentro de los cuales operan todas las organizaciones – las reglas formales e informales del juego–. Estas reglas van desde las normas legales formales, hasta las tradiciones y valores fundamentales que determinan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

- También, se refiere a la política, entendida ésta como el conjunto de actividades de cooperación, conflicto y negociación, involucradas en las decisiones sobre el uso, producción y distribución de los recursos – i.e. las relaciones entre las personas, los recursos y el poder, en los diversos contextos institucionales .

- La gobernabilidad es esencial para la reducción de la pobreza y para posibilitar que las personas ejerzan sus derechos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos. Sin embargo, el mejoramiento de la gobernabilidad y la construcción de Estados efectivos toma tiempo. La buena gobernabilidad no puede construirse mediante la transferencia de modelos institucionales de países ricos a pobres. Los países deben crear sus propias instituciones y éstas evolucionan a través de un proceso de debate y negociación entre el Estado y la ciudadanía, dentro de los diferentes contextos nacionales. También se requiere de una cuidadosa asignación de prioridades y una secuenciación de la reforma. No todo puede hacerse a la vez, especialmente en países con capacidades y recursos limitados.

- La comprensión de los procesos políticos que afectan las vidas de las personas que viven en condiciones de pobreza es un factor crítico para identificar las oportunidades reales para el cambio. Efectivamente, es necesario un enfoque profesional, bien planificado y 'técnico' para el desarrollo institucional y la

prestación de servicios; pero, a menos que esté fundamentado en una evaluación más amplia del contexto político para la reforma y el cambio, este enfoque no será sustentable.

- Lo que también se necesita es comprender la forma en que las estructuras y las luchas por el poder impactan las vidas cotidianas de las personas que viven en condiciones de pobreza a nivel local. Estas relaciones políticas locales se enmarcan, a su vez, dentro de las complejas relaciones de poder a nivel nacional e internacional.

¿Qué es lo que hace que la gobernabilidad se considere adecuada?

- Un documento oficial del DFID emitido en 2006, establece tres características de una buena gobernabilidad:

  - **Capacidad del Estado** – el grado en el que líderes, gobiernos e instituciones públicas pueden lograr sus objetivos; para formular e implementar políticas de manera efectiva.

  - **Rendición de cuentas** – la capacidad de la ciudadanía, la sociedad civil y el sector privado de someter a escrutinio a líderes, gobiernos e instituciones públicas, y sujetarlos a rendición de cuentas. Esto incluye, en última instancia, la oportunidad de cambiar a líderes por medios democráticos.

  - **Capacidad de respuesta** – definida en términos de si las políticas e instituciones públicas responden a las necesidades de la ciudadanía y mantienen vigentes sus derechos.

- Las tres características son necesarias para hacer que los estados tengan más autoridad, legitimidad y efectividad, para enfrentar la pobreza y mejorar la vida de las personas. Por ejemplo, no hay garantía de que un Ministerio de Salud más capaz se concentre en las enfermedades que cuestan la vida a las personas que viven en condiciones de mayor pobreza, a menos que tenga capacidad de respuesta y que esté sujeto a rendición de cuentas. Aunque un Estado pudiera aprobar legislación progresista sobre derechos de las mujeres, sin mecanismos de rendición de cuentas no habría consecuencias si fracasa en la implementación de esa política.

- La definición de gobernabilidad a través de la capacidad del Estado, la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta, implica alejarnos de un enfoque estrecho centrado en intervenciones de políticas

específicas o de instituciones formales. Esta definición posibilita que se adapte el apoyo para una mejor gobernabilidad dependiendo del contexto de cada país, así como que se aproveche lo que ya esté operando – ya sean instituciones formales o informales .

- Este marco refleja el consenso de que para fortalecer la gobernabilidad se requiere de un enfoque tanto para mejorar la rendición de cuentas como para posibilitar la capacidad de respuesta; esto, junto con el énfasis más tradicional en la capacidad y autoridad de los gobiernos. El marco de referencia destaca la necesidad de concentrarse en el acuerdo político entre los Estados y la ciudadanía empoderada en los diferentes contextos políticos; este acuerdo se sitúa en el centro de la legitimidad del Estado.

- La construcción de Estados efectivos implica prestar ayuda para fortalecer esas relaciones desde el nivel global al nivel de comunidad; identificando y desarrollando intereses e incentivos comunes para el cambio positivo. Los incentivos para una buena gobernabilidad están fuertemente influenciados por la economía internacional, el comportamiento de otros gobiernos y del sector privado. La responsabilidad para su desarrollo no puede, por lo tanto situarse solamente a nivel del Estado de la Nación.

- Asimismo, las iniciativas internacionales diseñadas para abordar los temas de gobernabilidad global deben coincidir con las acciones para movilizar a los partidarios locales para el cambio, construir instituciones locales y fortalecer la rendición de cuentas públicas. Esto es importante tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados.

Rendición de cuentas y transparencia

- La pobreza persiste en gran parte debido a que los grupos que viven en condiciones de pobreza y marginación carecen de voz, están desempoderados y no tienen la capacidad para responsabilizar a otros. Con frecuencia, la información y los mecanismos para reclamar sus derechos, buscar la reparación de daños y para hacer que quienes detentan el poder rindan cuentas son inexistentes, débiles o están a favor de los más poderosos.

- Las fallas en la rendición de cuentas pueden conducir a una corrupción predominante; a una inadecuada toma de decisiones que esté sesgada hacia los grupos élite y que desatienda a las grandes masas de la población. Esto puede conducir a un sentido de privación de derechos y alienación; y puede promover

una cultura de impunidad y rompimiento del estado de derecho. En sus formas más extremas, esto puede conducir a la violencia y al conflicto.

- La rendición de cuentas existe cuando un actor – usualmente quien detenta el poder público o privado– tiene que explicar y justificar su comportamiento a otro actor, y/o enfrentar la amenaza de una sanción. Esto se define por medio de relaciones institucionalizadas – aquellas relaciones que ocurren con regularidad y que están establecidas y aceptadas. Estas relaciones pueden ser formales o informales, y pueden ser legales, financieras, sociales, políticas o electorales–.

- La rendición de cuentas puede categorizarse en términos de mecanismos horizontales, verticales y diagonales:

  - **Rendición de cuentas horizontal.** Consiste en relaciones formales dentro del propio Estado, a través de las cuales un actor del Estado tiene autoridad formal para exigir explicaciones o imponer castigos a otro. Por lo tanto, concierne a las verificaciones internas y procesos de supervisión. Por ejemplo, las agencias ejecutivas tienen que explicar sus decisiones a las legislaturas; mismas que pueden, en algunos casos, anularlas o sancionarlas por violaciones a los procedimientos.

  - **Formas verticales de rendición de cuentas.** Son aquellas en las que la ciudadanía y sus asociaciones desempeñan roles directos en el proceso de hacer que quienes detentan el poder se hagan responsables de sus actos. Las elecciones son el canal institucional formal de la rendición de cuentas vertical. Pero también hay procesos informales a través de los cuales la ciudadanía se organiza en asociaciones capaces de cabildear ante los gobiernos y prestadores de servicios privados, demandando explicaciones y amenazándoles con sanciones menos formales, como la publicidad negativa.

  - **Rendición de cuentas diagonal.** Opera en un dominio entre las dimensiones vertical y horizontal y se refiere al fenómeno de involucramiento directo de la ciudadanía con instituciones de rendición de cuentas horizontal, en esfuerzos para provocar una mejor supervisión de las acciones del Estado. De esta forma, la ciudadanía evita los sistemas formales de rendición de cuentas que son engorrosos o que están comprometidos, con el fin de influir en la formulación de políticas, presupuestos, control de gastos, etc.

- La rendición de cuentas ‘del lado de la demanda’ o ‘social’ se refiere a estos mecanismos verticales y diagonales. Los procesos de rendición de cuentas con frecuencia requieren que el Estado o prestador de servicios explique y justifique sus acciones ante la ciudadanía, lo que constituye un proceso en ocasiones

denominado ‘responsabilidad de dar respuesta’. La rendición de cuentas se fortalece cuando el Estado u otra persona o entidad que detenta el poder está obligada a revelar plenamente las razones por las que llevó a cabo ciertas acciones y proporcionar evidencia de ello.

- La rendición de cuentas depende de la transparencia (la apertura de la organización respecto a sus actividades) y del acceso a la información; lo cual, con certeza, es socavado por la corrupción, una débil capacidad, la captación de élite o el sesgo favorable a la élite. La transparencia y el acceso a la información posibilita que la ciudadanía investigue si líderes y organizaciones públicas han cumplido con los estándares que se esperan de ellos.

- Sin embargo, la rendición de cuentas social efectiva va más allá de la responsabilidad de dar respuesta. También incorpora algunos elementos para el cumplimiento. En este caso, la persona o entidad encargada de ‘pedir cuentas’ juzga si el Estado ha cumplido con sus obligaciones a la luz de la información disponible; y con base en los estándares prevalecientes de conducta pública. Si no da la talla, se aplica un castigo.

El rol de la sociedad civil y los medios

- Los diferentes roles de las organizaciones de las sociedad civil incluyen muchas actividades que cambian la vida de las personas que viven en condiciones de pobreza mediante el fortalecimiento de la gobernabilidad. Además de la prestación de servicios básicos y ayuda humanitaria, que están más estrechamente ligados a la complementación de la capacidad del Estado, la sociedad civil tiene un rol importante para promover la rendición de cuentas por parte del Estado y posibilitar su capacidad de respuesta.

- La lista de enfoques es muy extensa: ejercer presión a favor de mejores servicios públicos, presionar para que líderes políticos mejoren el desempeño del Estado, identificar a quienes se benefician del gasto público (especialmente las personas que viven en condiciones de pobreza), negociar en torno a temas relacionados con los impuestos, cabildear a favor del derecho a la tierra, organizar y luchar a favor de los derechos de las mujeres, hacer campañas contra la corrupción o de intermediación en las relaciones entre las personas que viven en condiciones de pobreza y las autoridades locales. Qué tan efectivas son estas actividades es igualmente variable y dependiente del contexto.

- Al igual que la sociedad civil, los medios también tienen un rol crítico que desempeñar en el fortalecimiento de la gobernabilidad. El empoderamiento de la ciudadanía requiere información, como un derecho humano. La formulación de políticas participativas necesariamente requiere de ciudadanos informados para que tenga sentido. Unos medios bien manejados e independientes pueden por lo tanto fortalecer el lado de la demanda de la rendición de cuentas.

- Los medios son un importante instrumento para dar voz (especialmente en contextos en donde las personas que viven en condiciones de pobreza tienen pocas oportunidades de hacerse oir), creando una plataforma para opiniones diversas, así como para propósitos de rendición de cuentas, a través del aumento de la conciencia, de la generación del debate público, de la opinión pública informada y llevando a cabo campañas para la acción. La publicidad negativa que los medios pueden generar para destacar los aspectos de una gobernabilidad deficiente son una fuente importante de sanción.

Nota: Este artículo de reflexión fue producido por el Equipo de Estados Efectivos, de la División de Políticas e Investigación del DFID. Su propósito es ayudar a solicitantes potenciales del Fondo de Gobernanza y Transparencia (FGT) al ofrecerles algunas ideas sobre gobernabilidad y transparencia. Sin embargo, las propuestas que se presenten al FGT no serán juzgadas con respecto a estas ideas – NO deben ser consideradas como una extensión de los criterios del FGT–. Este documento tampoco representa una declaración formal de la política del DFID.



EJEMPLOS DE GOBERNABILIDAD, TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS Y PARTICIPACIÓN

- Un gobierno posee una Ley de Acceso a la Información Pública y publica los documentos presupuestarios detallados y en término de ley (transparencia).

- El gobierno organiza audiencias públicas donde la ciudadanía demanda información y el mismo responde las demandas (rendición de cuentas).

- Ciudadanos y ciudadanas conforman un consejo consultivo donde sus opiniones se hacen oir para el diseño de un Programa de Reducción de la Pobreza (participación).

- Un gobierno implementa las medidas acordadas en mesas consultivas con actores de la sociedad civil, del gobierno y del sector privado, con el propósito de mejorar el plan de desarrollo de su país (gobernabilidad).

4

MODELO DE PLANEACIÓN EN ADVOCACY

Pag.

MÓDULO 4
MODELO DE PLANEACIÓN EN ADVOCACY

OBJETIVOS DEL MÓDULO

Incrementar los conocimientos del grupo sobre los pasos necesarios para la planeación de un proyecto de Advocacy.

DESARROLLO DEL MÓDULO

	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo podrá:	Duración
S1	Modelo para la planeación en Advocacy	Identificar los pasos para la planeación efectiva de proyectos de Advocacy	1 hr 15 min

REFLEXIONES CENTRALES

A pesar de que la labor de incidir en el ámbito político es una tarea que puede resultar compleja por los diferentes factores que la afectan, la mayoría de las veces la planeación de las estrategias o proyectos de Advocacy se lleva a cabo de forma poco sistemática y, en muchas ocasiones, como mera respuesta a oportunidades y amenazas que aparecen en el escenario político. Si bien existen experiencias importantes que han surgido de procesos como estos, las posibilidades de éxito aumentan si se cuenta con un proceso sólido de planificación.

El modelo de planeación que este manual plantea, es producto del trabajo de investigación, adaptación, creación y experimentación de varias propuestas de planeación, que llevó a cabo el equipo de Advocacy de la IPPF-RHO, lo que nos permitió diseñar y probar este modelo en más de quince talleres en diferentes países de América Latina y el Caribe. La metodología que aquí se plantea es el resultado de ese esfuerzo.



DURACIÓN DEL MÓDULO

1 hr 15 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Tarjetas u hojas tamaño media carta de dos o tres colores diferentes
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva



DOCUMENTOS DE APOYO

- Documento de apoyo M4/S1/D1 Pasos para la planeación en Advocacy
- Documento de apoyo M4/S1/D2 Modelo de planeación en Advocacy

SESIÓN 1. MODELO PARA LA PLANEACIÓN EN ADVOCACY



DURACIÓN DE LA SESIÓN

1 hr 15 min



MATERIALES

- Tarjetas u hojas tamaño media carta de dos o tres colores diferentes
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva

OBJETIVO

Al finalizar la sesión las y los participantes podrán:
Identificar los pasos para la planeación efectiva de proyectos de Advocacy.

PREPARACIÓN

- Elabora dos o tres juegos (dependiendo del tamaño del grupo) de tarjetas con cada uno de los pasos para la planeación de un proyecto de Advocacy, como están indicadas en Documento de apoyo M4/S1/D1 *Pasos para la planeación en Advocacy.* Si es posible, utiliza tarjetas de colores diferentes, un color para cada juego.



ACTIVIDADES

Presentación de la sesión **(5 min.)**	Presenta al grupo los objetivos del módulo y pregúntale si tiene dudas o comentarios al respecto. Coloca los objetivos en un lugar visible durante todo el módulo. Explica al grupo que a pesar de que en muchas ocasiones el proceso de planeación de las estrategias de Advocacy sucede de forma rápida y reaccionando a oportunidades o amenazas en el ambiente político, el establecer los pasos básicos para planear un proyecto efectivo es esencial para su éxito.
Trabajo en equipos **(20 min.)**	Divide al grupo en dos o tres equipos (dependiendo del tamaño del grupo). Distribuye a cada equipo un juego de tarjetas con los pasos para planear un proyecto de Advocacy que preparaste con anticipación con base al documento de apoyo M4/S1/D1 *Pasos para la planeación en Advocacy*. Pide a cada equipo que lean cada tarjeta y las organicen en el orden en que creen un proyecto de Advocacy debe planearse.

Trabajo en equipos **(20 min.)**	Reparte papel rotafolio y cinta adhesiva a cada equipo para que coloque las tarjetas en el orden que decidan para presentarlas en plenaria. Pide a cada equipo que seleccione a un vocero o vocera para presentar los resultados de su trabajo.
Presentación **(15 min.)**	Pide a cada vocero que presente el orden en que decidieron colocar los pasos para la planeación en Advocacy. Pregunta al resto del grupo si tiene dudas o comentarios sobre la propuesta del equipo.
Reflexión grupal **(15 min.)**	Una vez que todos los equipos hayan presentado, analiza con ellos las diferentes propuestas planteadas. Identifiquen los elementos en común y aquellos divergentes y pregunta al grupo su opinión sobre los mismos. Es importante que esta reflexión se lleve a cabo sin inferir que alguna de las propuestas está equivocada, pues si bien las propuestas pueden ser diferentes, eso no significa que unas estén bien y las otras no.
Presentación **(15 min.)**	Presenta al grupo el documento de apoyo M4/S1/D2 *Modelo de planeación de trabajo en Advocacy* y explica que si bien hay muchas formas de hacer planeación de proyectos en Advocacy, recomendamos seguir este orden, aunque lo más importante es asegurarse de que todos los elementos que aquí se plantean estén incorporados en la planeación. En la propuesta existen tres pasos que pueden llevarse a cabo en diferente orden, pero nuestra sugerencia es hacer primero el Análisis de la audiencia, después el Análisis de posibles aliados y al final el Auto-diagnóstico Asegúrate de presentar el modelo como una propuesta y no como “la única” forma de hacer planeación en Advocacy.
Conclusiones **(5 min.)**	Cierra la sesión, asegurándote de que el grupo comprendió la secuencia del modelo que proponemos, a pesar de posiblemente haber planteado un orden diferente.

M4/S1/D1

PASOS PARA LA PLANEACIÓN EN ADVOCACY

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	Identificar cuál es el tema o la cuestión que podría ser resuelta o mejorada a través de un cambio político específico
DEFINICIÓN DEL RESULTADO ESPERADO DE ADVOCACY	Delimitar claramente el cambio político que se impulsará a través del proyecto de Advocacy, así como el tomador de decisión que será la audiencia objetivo
ANÁLISIS DE LAS AUDIENCIAS	Establecer las audiencias objetivo y secundaria y examinar el nivel de poder, la posición y el interés que puedan tener para el logro del Resultado Esperado de Advocacy
AUTO-DIAGNÓSTICO	Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que su organización cuenta para el logro del Resultado Esperado de Advocacy

ANÁLISIS DE POSIBLES ALIADOS	Identificar a las organizaciones, personas e instituciones que pueden apoyar el logro del Resultado Esperado de Advocacy
DESARROLLO DEL PROYECTO DE ADVOCACY	Definir los elementos básicos de un proyecto de Advocacy objetivos, principales acciones, indicadores, cronograma, presupuesto y plan de monitoreo
RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN	Reunir toda la información necesaria para la planeación en Advocacy y utilizarla para la definición de cada uno de los elementos del proyecto
ANÁLISIS POLÍTICO	Entender a profundidad el entorno político en el que se implementará el proyecto

M4/S1/D2
MODELO DE PLANEACIÓN EN ADVOCACY



5

MAPEO POLÍTICO

Pag.

MÓDULO 5
MAPEO POLÍTICO

OBJETIVOS DEL MÓDULO

- Conocer la herramienta y el método utilizado para crear un mapa político.
- Conocer y comprender los resultados que arrojó el mapa político.

DESARROLLO DEL MÓDULO

	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
S1	Introducción a la metodología	Comprenderá la importancia de hacer mapas políticos como insumo para crear proyectos de Advocacy	35 min
S2	Presentación del Mapa Político	Conocerá más a fondo cómo funciona el Estado y cómo le da respuesta a las diferentes demandas relacionadas con el tema de interés	4 -5 horas
S3	Buenas, malas o inexistentes	Detectará los vacíos que existen al interior del Estado, legales y en políticas públicas relacionadas con el tema de interés	45 min

REFLEXIONES CENTRALES

Finalmente ha llegado el momento de presentar en público los resultados del taller sobre el ejercicio de realizar el mapeo político en el tema de Advocacy. A la fecha el equipo a cargo del mapeo ya ha realizado todas o casi todas las actividades que le llevaron a obtener un amplio diagnóstico de la situación política de su país, con énfasis en el tema que analizaron pero contextualizada en el marco institucional de su país. El reto de transmitir el conocimiento adquirido a los y las participantes del taller implica un



DURACIÓN DEL MÓDULO

5 hr 40 min



MATERIALES

- Laptop
- Proyector
- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva



DOCUMENTOS DE APOYO

- Documento de apoyo M5/S1/D1 ¿Qué es un mapa político?
- Documento de apoyo M5/S3/D1 Análisis, Legislación y Políticas Públicas

segundo esfuerzo de quien presentará el mapa, ya que tendrá que dejar en claro la forma en que se articula el Estado para llegar a la toma de decisiones relacionadas con el tema de Advocacy.

Es importante que la o las personas que hagan la presentación acompañen las reflexiones a las que llegaron en cada caso compartiendo anécdotas y algunas experiencias que se encontraron en el camino. También es relevante transmitir el cambio de la visión que sobre el tema de Advocacy se tenía antes de hacer el mapa político y la que surgió al finalizarlo. Durante la presentación es importante que propicien la participación del grupo. Su aporte será indispensable para que los facilitadores identifiquen fortalezas y debilidades del grupo a la hora de aterrizar los conocimientos adquiridos en el REA, los objetivos, las actividades y los indicadores ya que el mapa político ofrece una línea de base que será contrastada al término total del proyecto de Advocacy.

¡Manos a la obra!

SESIÓN 1. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA



35 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva

OBJETIVO

Comprenderán la importancia de hacer mapas políticos como insumo para crear proyectos de Advocacy

PREPARACIÓN

- Utiliza el documento de apoyo M5/S1/D1 *¿Qué es un mapa político?*

PRODUCTOS ESPERADOS

Al final de la sesión el grupo comprenderá la importancia de hacer un mapa político que sirva como insumo de base para crear un proyecto de Advocacy. El grupo también comprenderá la metodología usada para crear el mapa político, lo que le facilitará la comprensión de la estructura de la sesión y la lógica con la que se realizó la investigación de campo.



Presentación de aspectos generales sobre el mapa político (5 min.)	Presenta las diapositivas o rotafolio utilizando el documento M5/S1/D1 *¿Qué es un mapa político?* Comenta con los y las participantes si están de acuerdo con las definiciones presentadas. Invita a la audiencia a que aporte ideas sobre los alcances de un mapa político (para qué sirve).
Presentación de los ejes y categorías que se utilizaron para elaborar el mapa político (10 min.)	Presenta los ejes que se utilizaron en la etapa del mapeo político: • Identificar puntos de entrada al sistema político • Comprender el contexto político – estructural • Actores clave Comenta brevemente los objetivos que se busca alcanzar en cada eje presentado en las diapositivas.
Presentación de las categorías generales que integraron el mapa político (10 min.)	Presenta en tres láminas (diapositivas) las categorías que se utilizaron para cada eje.
Conclusiones (5 min.)	Pregunta al grupo si tiene dudas o comentarios. Si las hay, selecciona algunas y trata de que sean intervenciones breves. Haz énfasis en que la discusión más compleja será en las siguientes diapositivas.



DURACIÓN DE LA SESIÓN

4 - 5 hrs



MATERIALES

- Laptop
- Proyector

SESIÓN 2. PRESENTACIÓN DEL MAPA POLÍTICO

OBJETIVO

Conocer más a fondo cómo funciona el Estado y cómo le da respuesta a las diferentes demandas relacionadas con el tema de interés. Identificar puntos de entrada y actores clave.

PREPARACIÓN

- Presentación en Power Point o algún otro programa para mostrar diapositivas en pantalla. Como alternativa se pueden crear rotafolios que sustituyan cada una de las diapositivas. Las tablas que se utilizaron en la sección de mapeo político fueron creadas para poder ser utilizadas en la presentación del mapeo, ya que fueron concebidas para esquematizar la información tanto para el análisis cualitativo como para la presentación durante el taller de Advocacy.

ACTIVIDADES

El facilitador presenta el mapa político que elaboró con base en los resultados que arrojó el diagnóstico hecho en la primera etapa del manual de Advocacy.

Presentar el contexto político estructural	Presenta las tablas correspondientes a las siguientes categorías: • **Estructura Social.** El facilitador presenta la o las láminas con indicadores sociales (estadísticas) y pregunta al grupo si está de acuerdo con las cifras mostradas. Haz énfasis en que las estadísticas deben ser monitoreadas y contrastadas con diversas fuentes para obtener un panorama comparado. Utiliza el anexo 1.1.1.A. • **Estructura legal.** El facilitador presenta la o las diapositivas con el marco jurídico, comenzando desde la Constitución (en una diapositiva) y en secuencia las leyes inferiores (las diapositivas que sean necesarias, se recomienda que no sean más de tres). Utiliza los anexos 1.2.1.B, 1.2.1.C, 1.2.1.D y 1.2.1.E.

Presentar el contexto político estructural	Se deben utilizar las tablas que se usaron para elaborar el mapa político. En cada diapositiva el facilitador lanza algunas conclusiones a las que llegó al elaborar el mapa político sobre la pertinencia o no de las leyes existentes en relación con el tema del taller y pregunta al grupo si concuerda con el análisis presentado.
	• **Poder Ejecutivo.** Planes, programas y acciones de gobierno. Presenta las láminas o diapositivas con las tablas utilizadas durante la etapa del mapeo. anexos 1.3.3.A, 1.3.3.B, anexo 1.3.3.C. • **Poder Legislativo.** Presenta las tablas y gráficos sobre el balance de poder y el número de asientos por partido que integran al Parlamento utilizados en la sección 2.3.2. del mapa político. Presenta el anexo 1.4.2.A con las comisiones relacionadas con el tema de Advocacy y el número de integrantes. Si es pertinente, presenta la tabla 1.4.2.B y explica el estatus de las iniciativas relacionadas encontradas durante el mapeo. Si lo consideras necesario para los fines del taller, presenta las tablas 1.4.1, 1.4.B, 1.4.1.D y explica la relación que esta información tiene con la estrategia que se deberá tener en cuenta si se elige al Parlamento, Congreso o Asamblea como audiencia objetivo.
	Dependiendo del análisis al que se haya llegado durante la etapa del mapeo político, selecciona las tablas y rotafolios que se consideren pertinentes para los fines y objetivos del taller.
	• Estructura Territorial. Selecciona las tablas que de acuerdo con el análisis realizado durante el mapeo político sean pertinentes para el tema y los objetivos del taller de Advocacy. Presenta los anexos 1.5.1A, 1.5.1B, 1.5.1C.
	En todo momento de la presentación se recomienda dar la palabra a todas las personas que quieren dar una opinión. Si hay discrepancias entre lo presentado y algún punto de vista se deberá abrir un pequeño debate que se lleve como máximo 5 minutos y donde el facilitador sustente los argumentos que le hicieron llegar a esos resultados y modere el debate con los participantes. Si hay una diferencia de fondo, se recomienda dejar que termine la sesión para que el equipo que elaboró el mapeo se reúna con las personas que discrepan o que tienen información diferente para conciliar puntos de vista y hacer las adecuaciones necesarias si es que así es requerido.

Presentar el contexto político estructural	Presenta en diapositivas los aspectos de la sección del contexto político estructural que sean de mayor relevancia para el tema del taller de Advocacy y para el entorno político nacional. Se recomienda hacer énfasis en los siguientes aspectos: • La influencia que el sistema electoral de su país tiene en la lealtad que los actores políticos poseen con su partido, con su electorado o con otros grupos de interés. La influencia de los calendarios electorales del país en el proyecto de Advocacy y en las decisiones que los actores políticos toman en relación con la cercanía/lejanía de competencias electorales. Se recomienda apoyarse en los anexos de la sección 2.1. • Los aspectos ideológicos más relevantes de los partidos políticos y las oportunidades de Advocacy que brinda el conocer los sectores de la población a los que los partidos buscan representar. Es recomendable utilizar las tablas de la sección 2.2. El balance de poder entre los diferentes partidos políticos. Utilizar las tablas de la sección 2.3. En todo momento el facilitador debe pedir al grupo que exprese sus dudas o comentarios relacionados con la diapositiva/rotafolio que se muestra, así como aclarar las dudas razonables que se pueden explicar en una respuesta corta e insistir que se ha utilizado un manual de análisis político para personas que no son necesariamente expertas en la materia.
Actores políticos	Presenta la diapositiva de actores políticos que durante el proceso de mapeo político se identificaron como clave. De acuerdo con los objetivos del taller muestra la información de su biografía con el detalle que sea necesario, así como el nivel de dirección que poseen de acuerdo con su cargo si es en el poder Ejecutivo, y al partido y comisión a la que pertenecen si es en el Legislativo. Los anexos de la sección 3.1. servirán de apoyo para crear las diapositivas o rotafolios de apoyo. Indica que la identificación de actores clave es preliminar y que servirá como base para revisar con más detalle a los involucrados en la toma de decisiones una vez que se haya seleccionado el REA. Pregunta si alguno de los participantes tiene información que sea útil para ese momento de la presentación.
Actores sociales	Explica al grupo que los temas serán revisados en la siguiente sección durante la elaboración del mapa de poder.

Conclusión **(5 min.)**	Concluye con una reflexión compartida con el grupo sobre la información con la que ahora contamos y pregunta si considera que es relevante para el proceso de construcción de nuestro proyecto de Advocacy.

SESIÓN 3. BUENAS, MALAS O INEXISTENTES



OBJETIVO

Realiza un ejercicio que permita al grupo identificar los vacíos y los aciertos en la legislación y en las políticas públicas relacionadas con el tema de acuerdo con la experiencia que tienen sobre su funcionamiento.



PREPARACIÓN

- Utiliza la diapositiva M5/S3/D1



PRODUCTOS ESPERADOS

Al final de la sesión el grupo habrá realizado un análisis de los instrumentos existentes, pendientes e inexistentes relacionados con el tema de Advocacy que le servirá como marco para iniciar la siguiente actividad.



DURACIÓN DE LA SESIÓN

45 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva

ACTIVIDADES

Introducción	Explica brevemente al grupo que se realizará un ejercicio grupal por equipos para analizar tanto las leyes como las políticas públicas. Divide al grupo en al menos tres equipos y pídeles que se reúnan.

Ejercicio	Coloca la diapositiva o rotafolio M5/S3/D1 *Análisis, Legislación y Políticas Públicas* y explica que lo que harán a continuación es clasificar las leyes (incluida la Constitución) relacionadas con el tema de Advocacy en: • Las que su redacción y contenido son aceptables, es decir, que funcionan y están en concordancia con las necesidades de la población y enfoque del tema de Advocacy. • Las que existen y requieren alguna modificación en su contenido para alinearse a los retos que enfrenta el tema de Advocacy. • Leyes que simplemente no existen pero deberían existir para complementar, impulsar o propiciar la acción del Estado relacionadas con el tema de Advocacy. En cuanto a políticas públicas los equipos deberán hacer la misma clasificación: • Políticas públicas que existen, que funcionan adecuadamente y que no requieren de alguna modificación. • Políticas públicas que existen pero que su operación no arroja los resultados esperados o no está diseñada adecuadamente por lo que requiere de alguna modificación (La modificación puede incluir cuestiones presupuestales). • Políticas públicas que no existen y que los retos del tema de Advocacy arrojan que deberían de existir. Recuerda y haz énfasis en que los cambios en la legislación serán producidos en los parlamentos y congresos mientras que el diseño de las políticas públicas le toca al poder Ejecutivo, sus ministros y sus áreas técnicas. Cada equipo deberá trabajar los seis puntos. También deberá seleccionar un vocero o vocera que pase al frente del grupo a presentar los resultados del análisis realizado. Se recomienda que al final de cada presentación el facilitador haga una breve síntesis del ejercicio resaltando las coincidencias en los vacíos legales y en las políticas públicas. Si hay evidentes discrepancias en el análisis, somete el punto al menos a dos rondas de discusión de manera que los equipos tengan oportunidad de sustentar sus argumentos. Peguen los rotafolios en el estacionamiento y agradece al grupo por su participación.

Conclusiones (5 min.)	Pregunta al grupo si tiene dudas o comentarios. Si los hay, selecciona unas pocas y trata de que sean intervenciones breves. Realiza un cierre estableciendo los retos más relevantes que enfrentó el equipo cuando elaboró el mapa político. Comparte algunas anécdotas que surgieron a la hora de recabar o procesar información y haz énfasis en el dinamismo que conlleva un mapa político, es decir, que un mapa político cambia conforme cambian los aspectos políticos de un país aunque éstos no sean en todo momento y en todos los niveles al mismo tiempo. Los actores políticos cambian con mayor frecuencia y dinámica que los procesos políticos establecidos o las instituciones y leyes que regulan a un país. Es más fácil que cambie un ministro su cuerpo técnico e incluso un primer ministro o presidente a que cambien procesos políticos como el sistema electoral, el orden territorial o las leyes de un país. El mapa está construido a partir de los elementos más estables de un Estado para, gradualmente, ir descendiendo a los más dinámicos. Si cambian actores políticos ya tenemos el marco general y no hay que rehacer un mapa completamente solo, basado en una persona o equipo de personas. Agradece a los participantes y finaliza la sesión.

M5/S1/D1
¿QUÉ ES UN MAPA POLÍTICO?



¿QUE ES UN MAPA POLÍTICO?

Es una herramienta de análisis que permite conocer y entender la manera y la forma en que funciona el Estado, las instituciones que lo componen en sus distintos niveles de acción y operación.

Mapa Político

Un mapa político permite conocer y estar familiarizado con aquellas circunstancias estructurales, ideológicas y coyunturales que afectan la toma de decisiones.

Mapa Político

El mapa político arroja información que nos permite conocer las circunstancias en las que uno o varios Actores Políticos tomarán decisiones y así anticipar el sentido de éstas.

¿Para que sirve?

- La construcción de la ciudadanía política comienza con un adecuado conocimiento de las funciones y alcances del Estado.
- Para conocer la esfera del interés público y comprender la interacción entre la Sociedad Civil y el Sistema Político.

¿Para que sirve?

- Para seleccionar una adecuada estrategia de Advocacy, entendida ésta como el conjunto de acciones encaminadas a provocar una toma de decisión al interior del Estado.
- La familiaridad con el proceso de toma de decisiones de interés general *empodera* al ciudadano.

M5/S3/D1

ANÁLISIS LEGISLACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

1. LEGISLACIÓN:

1.1. ¿Qué ley o leyes existen pero son necesarias de modificar?

1.2. ¿Qué ley o leyes es necesario crear?

2. POLÍTICAS PÚBLICAS:

2.1. ¿Qué políticas públicas existen pero su aplicación es parcial o nula?

2.2. ¿Qué políticas públicas existen y operan en un margen razonable y aceptable?

2.3. ¿Qué políticas públicas no existen y deberían de existir?

6

DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Pag.

MÓDULO 6
DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

OBJETIVOS DEL MÓDULO

- Definir claramente el problema que será trabajado en la estrategia de Advocacy.
- Incrementar los conocimientos del grupo sobre el problema que se abordará.

DESARROLLO DEL MÓDULO

	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
S1	Selección del problema a abordar	Identificará claramente el problema que trabajarán a través de una estrategia de Advocacy	30 min
S2	Análisis del problema	Definirá las causas y las consecuencias del problema que se desea abordar	1 hr

DURACIÓN DEL MÓDULO

1 hr 30 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva



DOCUMENTOS DE APOYO

- M6/S2/D1 Árbol del problema

SESIÓN 1. SELECCIÓN DEL PROBLEMA A ABORDAR



DURACIÓN DE LA SESIÓN

30 min



MATERIALES

- Tarjetas blancas o post-it (tamaño media carta)
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva

OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo podrá:
Identificar claramente el problema que trabajarán a través de una estrategia de Advocacy.

PREPARACIÓN

- ☐ Asegúrate de que haya un espacio vacío (pared, rotafolio) al frente del grupo.



PRODUCTOS ESPERADOS

Consenso grupal sobre el tema o problema que se trabajará.
Identificación de las principales causas (políticas) que generan el problema.

ACTIVIDADES

Presentación de la sesión (5 min.)	Presenta al grupo los objetivos del módulo y pregúntale si tienen dudas o comentarios al respecto. Coloca los objetivos en un lugar visible durante todo el módulo.
Reflexión grupal **(20 min.)**	El grupo debe llegar al proceso de planeación de la estrategia de Advocacy con una idea, lo más clara posible, sobre el problema que desea abordar, pero es fundamental tomarse el tiempo necesario para asegurarse de que existe consenso al respecto.
	Distribuye las tarjetas, una por cada participante y pídeles que escriban en ella cuál es el problema que desean solucionar (o aportar a su solución) a través de una estrategia de Advocacy. Aclárale al grupo que es deseable que los problemas que planteen sean: • Que afecten a una amplia población. • **Actuales.** Problemas que existan en este momento y no aquellos que puedan existir en el futuro. Por ejemplo, se recomienda evitar planteamientos como, “si el candidato X gana las elecciones, va a vetar la ley de salud reproductiva”.

Reflexión grupal **(20 min.)**	• **Específicos.** Se deben intentar evitar los conceptos ambiguos, en su lugar pide al grupo sea lo más concreto y específico posible, por ejemplo, en lugar de plantear "Muchas mujeres jóvenes mueren en el parto", sería mejor "La alta morbi-mortalidad de la población adolescente a causa de embarazos no planeados". • **Situaciones negativas existentes,** no simplemente la ausencia de soluciones. De lo contrario se predispone al grupo a analizar solamente una solución y se bloquea la posibilidad de una mirada más integral, un ejemplo sería: "Falta de recursos para capacitar al profesorado en educación sexual integral", en lugar de ello se puede plantear "Profesorado deficientemente capacitado en educación sexual integral".
	Si alguien necesita más de una tarjeta, está bien, pero asegúrate de que escriban un problema por tarjeta.
	Pide a quienes vayan terminando que peguen sus tarjetas en una pared o rotafolio que esté al frente del grupo. Una vez que todas las ideas se encuentren plasmadas pide al grupo que analice las propuestas e identifique aquellas que sean similares y agrúpalas; después solicita al grupo que identifique si alguna es causa o consecuencia de otra. Si es causa colócala por encima y si es consecuencia por debajo. Una vez identificadas las interrelaciones, se observará cuál o cuáles de las propuestas son las más relevantes. Pregunta al grupo cuál de los problemas planteados considera podría ser el más estratégico para su proyecto de Advocacy. Facilita la discusión con la intención de lograr el consenso grupal sobre el problema en el que enfocarán su trabajo. Si no se llega a un consenso general pregunta al grupo si es posible vincular las propuestas más relevantes o si desea trabajar de forma paralela en ambas.
	Trabajar con dos problemas al mismo tiempo significa redoblar los esfuerzos y recursos, tanto en la planeación como en la implementación del proyecto de Advocacy. Antes de tomar esta decisión asegúrate de que el grupo esté consciente de esto.
Conclusión **(5 min.)**	Escribe en el rotafolio el problema seleccionado. Cierra la sesión felicitando al grupo por haber dado el primer paso hacia su proyecto de Advocacy y asegúrate de que todos los participantes se sientan comprometidos con la decisión.

SESIÓN 2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA



DURACIÓN DE LA SESIÓN

58 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva

OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo:
Definirá las causas y las consecuencias del problema que se desea abordar.

PREPARACIÓN

- Dibuja en una hoja de rotafolio la imagen del árbol que se muestra en el documento de apoyo M6/S2/D1 *Árbol del problema*.

ACTIVIDADES

Trabajo en equipos **(25 min.)**	Una vez seleccionado el problema a trabajar comenta con el grupo la necesidad de analizarlo más a fondo, para lo que utilizará la técnica del Árbol del problema, que tiene como objetivo la clara identificación de las causas y consecuencias de un problema. Muestra al grupo el dibujo del árbol que previamente preparaste y explica que se dividirá al grupo en equipos pequeños (si el grupo es de ocho o menos personas, este ejercicio puede hacerse en plenaria) y que cada equipo deberá elaborar su árbol sobre el problema definido con anterioridad. Divide al grupo en equipos de aproximadamente seis participantes. Antes de dividirse en equipos da las instrucciones del ejercicio al grupo. Pídeles que escriban el problema central en el tronco del árbol y que se tomen diez minutos para identificar las causas de este problema y las escriban en las raíces. Después de este tiempo deberán tomarse otros diez minutos para señalar las consecuencias del problema y escribirlas en las ramas del árbol.

Trabajo en equipos **(25 min.)**	Haz hincapié en que deben identificar las causas y consecuencias por separado, siempre vinculándolas con el problema y no entre ellas, es decir, no deben hacer la relación directa causa – consecuencia. Solicita a cada equipo que seleccione a alguien para presentar su trabajo.
Reflexión grupal **(30 min.)**	Pide a cada equipo que exponga su trabajo. Una vez que todos los equipos hayan expuesto, explica al grupo que es necesario priorizar entre las diferentes causas del problema. Requiere al grupo que tome un minuto para reflexionar sobre esto utilizando las tres R como base: • Que estén relacionadas con la labor que realiza o debería realizar el gobierno (las causas socio-culturales, como machismo, son difíciles de abordar a través de un proyecto de Advocacy a corto plazo). • Que sean relevantes para la solución del problema, en el marco del proyecto y de la organización. • Que sean realistas y factibles de ser solucionadas. Solicita a los participantes que compartan con el grupo cuáles son las causas que priorizarán, utilizando los criterios antes señalados, y por qué. Facilita la reflexión grupal hasta llegar a un consenso de las principales causas. Es deseable identificar al menos dos o tres causas principales.
Conclusión **(5 min.)**	Cierra la sesión comentando al grupo que este ejercicio nos será de utilidad a lo largo de toda la planeación en Advocacy e incluso después de concluida la planeación. Si es posible coloca los árboles en un lugar visible del salón de trabajo y mantenlos ahí durante todo el taller.



ÁRBOL DEL PROBLEMA

CONSECUENCIAS

PROBLEMA CENTRAL

CAUSAS

7

DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Pag.

MÓDULO 7
DEFINICIÓN DEL RESULTADO ESPERADO DE ADVOCACY (REA)

OBJETIVOS DEL MÓDULO

Fortalecer los conocimientos del grupo sobre la importancia y los elementos básicos para la construcción de un Resultado Esperado de Advocacy.

DESARROLLO DEL MÓDULO

	Sesiones	Objetivos: Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
S1	Definición del Resultado Esperado de Advocacy	Identificará claramente la importancia y los elementos básicos de un Resultado Esperado de Advocacy Determinará el Resultado Esperado de Advocacy de su proyecto	2 hrs

REFLEXIONES CENTRALES

Un elemento fundamental en el trabajo de Advocacy es tener claridad en el cambio político que se impulsará, pues será en todo momento la luz guía de todas las actividades del proyecto. La definición del Resultado Esperado de Advocacy es por tanto, uno de los pasos más importantes de las iniciativas de esta naturaleza, por lo que es significativo prestar suficiente tiempo y cuidado a este módulo.

El trabajo en Advocacy comúnmente implica abordar temas sensibles o controversiales, especialmente si el Advocacy es en derechos sexuales y reproductivos, por lo que uno de los elementos esenciales para el diseño de una estrategia exitosa es dialogar y lograr acuerdos sobre los elementos que podrían ser controversiales en nuestra propuesta, y asegurarse que todo el equipo involucrado comparte los mismos conceptos, percepciones y principios a este respecto.



DURACIÓN DEL MÓDULO

2 hrs



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva



DOCUMENTOS DE APOYO

- Rotafolio M7/S1/R1 Elementos del REA
- Rotafolio M7/S1/R2 Especificaciones del REA
- Documento M7/S1/D1 Preguntas para definición del REA

NOTAS

Para alcanzar los objetivos de este módulo es fundamental haber desarrollado el mapeo político y el ejercicio del árbol del problema.

SESIÓN 1. DEFINICIÓN DEL RESULTADO ESPERADO DE ADVOCACY



DURACIÓN DE LA SESIÓN

2 hrs



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva

OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo podrá:

- Reconocer la importancia y los elementos básicos de un Resultado Esperado de Advocacy.
- Determinar el Resultado Esperado de Advocacy de su proyecto.

PREPARACIÓN

- ☐ Prepara en el rotafolio el documento de apoyo M7/S1/R1 *Elementos del REA*
- ☐ Prepara en el rotafolio el documento de apoyo M7/S1/R2 *Especificaciones del REA*
- ☐ Identifica un espacio en el salón de trabajo, de preferencia al frente del grupo, donde puedas colocar varios rotafolios, de forma que queden visibles
- ☐ Saca una copia para cada participante del documento de apoyo M7/S1/D1 *Preguntas para definición del REA*



ACTIVIDADES

Presentación en plenaria **(15 min.)**	Explica al grupo que una parte central de una estrategia exitosa de Advocacy es la definición precisa de lo que llamaremos el Resultado Esperado de Advocacy, pues éste será la luz guía de todo el trabajo que se realice. Muestra en el rotafolio el documento de apoyo M7/S1/R1 *Elementos del REA*. Presenta al grupo los tres elementos esenciales de un Resultado Esperado de Advocacy. • Identifica el cambio o acción política que promoverán. Por ejemplo, “el establecimiento de una norma oficial sobre el uso y promoción de la Anticoncepción de Emergencia o la creación de una Ley de Salud Sexual y Reproductiva”.

Presentación en plenaria **(15 min.)**	Para este paso es importante que se refieran a los árboles de problemas que crearon en el módulo 6, especialmente a las causas principales identificadas por el grupo, así como al mapeo político. Ambos ejercicios debieron dar al grupo una visión clara de las necesidades apremiantes en el tema y las oportunidades de incidencia; pide al grupo que se refiera a estos elementos.
	Identifica al actor político que tiene el poder de tomar la decisión a favor o en contra del cambio que queremos lograr. Este actor político puede ser una persona (por ejemplo el ministro de Salud) o un grupo de personas (el Congreso Nacional).
	Una vez definido el cambio o acción política que se quiere lograr es fundamental identificar quién es la persona que puede lograr ese cambio al tomar una decisión, para esto es importante referirse al mapa político, sobre todo a aquel que define el proceso de toma de decisiones.
	Define las especificaciones del cambio o acción política que se desea lograr. Muestra al grupo el rotafolio con el documento de apoyo M7/S1/R2 *Especificaciones del REA.* Algunos elementos que es recomendable considerar son: • Periodo para el logro del Resultado Esperado de Advocacy (1 año, un periodo legislativo, etc.). • Elementos o principios básicos que deberá incluir (perspectiva de género, derechos, que respete la diversidad sexual, etc.). • Grado de alcance geográfico (en el ámbito nacional, en el municipio x, etc.). • Población o poblaciones a quien va dirigida (que incluya a toda la población, especialmente a mujeres jóvenes, que contemple a trabajadoras del sexo comercial, etc.). • Elementos presupuestarios relacionados que la ley, programa, plan o política necesitarán para ser implementados efectivamente (con una asignación presupuestal x para su ejecución).
	Entre más detallado sea el Resultado Esperado de Advocacy más elementos tendrá el grupo para impulsar una estrategia de Advocacy acorde a sus expectativas.

Trabajo en equipos **(30 min.)**	En el **módulo 5** el grupo identificó las causas principales del problema. Divide al grupo en tantos equipos como causas principales haya definido o, si se consensuó sólo una causa, puede dividirse en pequeños grupos para discutir posibles acciones desde diferentes esferas de acción. Es deseable que cada persona trabaje en aquella causa donde tenga más experiencia o conocimiento, por lo que se recomienda dejar que cada participante decida a qué equipo integrarse. Si esto afecta dramáticamente la distribución de los equipos, se puede pedir a algunos participantes que se integren, si así lo desean, al equipo con menos integrantes. Pide a cada equipo que desarrolle su Resultado Esperado de Advocacy, tomando en cuenta todas las consideraciones mencionadas en la exposición. Que cada equipo seleccione un vocero para exponer las conclusiones de su trabajo.
Exposición en plenaria **(15 min.)**	Requiere a los voceros que pasen uno por uno a presentar los Resultados Esperados de Advocacy diseñados por cada equipo. Invita al grupo a dar retroalimentación a cada uno de los Resultados Esperados de Advocacy.
Trabajo en equipos **(20 min.)**	Distribuye el documento M7/S1/D1 *Preguntas para definición del REA*, pide que regresen a sus equipos de trabajo y completen las formas de la manera más objetiva posible.
Exposición en plenaria **(20 min.)**	Pide a los voceros que pasen uno por uno a presentar el análisis de los Resultados Esperados de Advocacy. Invita al grupo a dar retroalimentación a cada uno de los equipos.
Reflexión grupal **(15 min.)**	Explica al grupo, si se cuenta con recursos limitados, que es preferible seleccionar solamente un Resultado Esperado de Advocacy, por lo que tomando en cuenta el análisis que cada equipo hizo, pide al grupo seleccione aquel que: • Es más factible alcanzar en el tiempo dispuesto • Tendrá mayor impacto en la población que se pretende favorecer. Es deseable que la decisión se tome por consenso, pero si no es posible, organiza una votación en el grupo.

Reflexión grupal **(15 min.)**	Si no es posible seleccionar un solo Resultado Esperado de Advocacy, comenta al grupo que puede trabajar hasta con dos pero que esto podría dificultar tanto el proceso de planeación como el de implementación del proyecto.
Cierre de la sesión **(5 min.)**	Escribe el Resultado Esperado de Advocacy seleccionado en un rotafolio y colócalo en un lugar visible. Agradece al grupo su trabajo y la voluntad para lograr el consenso, si es que existió.



ELEMENTOS DEL REA

CAMBIO O ACCIÓN POLÍTICA

(DECISIÓN QUE DESEAN SE TOME)



ACTOR POLÍTICO

(TOMADOR DE DECISIÓN)



ESPECIFICACIONES

(CARACTERÍSTICAS DE LA DECISIÓN)

ESPECIFICACIONES DEL REA

Algunos elementos que es recomendable considerar en las especificaciones de un Resultado Esperado de Advocacy son:

- Periodo para el logro del Resultado Esperado de Advocacy.
- Elementos o principios básicos que deberá incluir.
- Grado de alcance geográfico.
- Población o poblaciones a quien va dirigida.
- Recursos humanos y financieros con los que debería contar para su implementación.

M7/S1/D1

PREGUNTAS PARA DEFINICIÓN DEL REA

Pregunta	Sí	No	Notas
¿Es el objetivo alcanzable incluso ante oposición?			
¿Existen datos cualitativos y/o cuantitativos que demuestren que el alcance del resultado esperado mejorará la vida de las personas afectadas?			
¿Tiene usted los conocimientos y habilidades para implementar una estrategia de Advocacy sobre este tema?			
¿Puede esta causa atraer el apoyo de un gran grupo de personas?			
¿Tiene alianzas con personas u organizaciones clave para el logro del Resultado Esperado de Advocacy?			
¿Es posible obtener dinero u otros recursos para apoyar su trabajo de Advocacy en esta causa?			

8

ANÁLISIS DE LA AUDIENCIA OBJETIVO Y LA AUDIENCIA SECUNDARIA

Pag.

MÓDULO 8
ANÁLISIS DE LA AUDIENCIA OBJETIVO Y AUDIENCIA SECUNDARIA

OBJETIVOS DEL MÓDULO

Fortalecer las herramientas con que el grupo cuenta para hacer análisis de audiencias.



DESARROLLO DEL MÓDULO

	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
S1	Análisis de la audiencia objetivo	Identificará claramente la audiencia objetivo del proyecto de Advocacy. Definirá las estrategias necesarias en su trabajo con la audiencia objetivo.	3 hrs 5 min
S2	Análisis de la audiencia secundaria	Identificará claramente la audiencia secundaria del proyecto. Definirá las estrategias necesarias en su trabajo con la audiencia secundaria.	3 hrs



DURACIÓN DEL MÓDULO

6 hrs 5 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Plumones
- Cinta adhesiva
- Estampas o etiquetas pequeñas lisas y de colores (pueden ser redondas)
- Lápices de colores
- Post-it o tarjetas tamaño un cuarto de página carta



REFLEXIONES CENTRALES

Al desarrollar actividades de Advocacy es importante identificar a quién o quiénes estás dirigiendo tus mensajes. La persona o grupo de personas para quienes los mensajes de Advocacy están siendo dirigidos y de quien se espera una acción a favor de nuestro tema de Advocacy se conocen como Audiencia Objetivo, las personas que indirectamente se relacionan con el tema de Advocacy o con la Audiencia Objetivo son la Audiencia Secundaria.



DOCUMENTOS DE APOYO

- Documento M8/S1/D1 Cuadro para análisis de audiencia
- Documento M8/S1/D2 Instrucciones para mapeo de la audiencia objetivo
- Documento M8/S1/D3 Diagrama mapa de actores
- Documento M8/S1/D4 Análisis de mapa de audiencia
- Documento M8/S2/D1 Instrucciones para mapeo de la audiencia secundaria

NOTAS

Para llevar a cabo esta sesión es fundamental haber realizado con anterioridad, una exhaustiva recolección de información sobre los tomadores de decisiones involucrados en el tema a desarrollar.

Asimismo, para implementar esta sesión es necesario haber desarrollado el Resultado Esperado de Advocacy (REA).

Si el grupo seleccionó más de un REA deberá elaborar un mapeo de la audiencia objetivo y otro de la audiencia secundaria por cada uno de los REA, por lo que es recomendable hacer el trabajo dividido en grupos temáticos.

Si el grupo seleccionó únicamente un REA, dependiendo del tamaño del grupo, se pueden elaborar simultáneamente el mapeo de audiencia objetivo y el mapeo de audiencia secundaria. Esto permitirá ahorrar tiempo.



DURACIÓN DE LA SESIÓN

3 hrs 5 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Plumones
- Cinta adhesiva
- Estampas o etiquetas pequeñas lisas y de colores
- Lápices de colores
- Post-it o tarjetas tamaño un cuarto de página carta

SESIÓN 1. ANÁLISIS DE LA AUDIENCIA OBJETIVO

OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo podrá:

- Identificar claramente a su audiencia objetivo.
- Definir las estrategias necesarias en su trabajo con la audiencia objetivo.

PREPARACIÓN

- Elabora una copia para cada participante del documento M8/S1/D1 *Cuadro para análisis de audiencia.*
- Transcribe el rotafolio M8/S1/D2 *Instrucciones para mapeo de audiencia objetivo* en un rotafolio.
- Dibuja el rotafolio M8/S1/D3 *Diagrama mapa de actores* en un rotafolio.

- Prepara rotafolios o una presentación (de Power Point si es posible) tomando como base el documento de apoyo M8 /S1/ D4 *Análisis de mapa de audiencia.* Elabora una copia para cada participante.
- Saca copias de la presentación para el grupo.
- Identifica un espacio en el salón de trabajo, de preferencia al frente del grupo, donde puedas colocar varios rotafolios, de forma que queden visibles.

PRODUCTOS ESPERADOS

Definición de líneas de acción concretas para el trabajo con la audiencia objetivo.

ACTIVIDADES

Presentación en plenaria **(10 min.)**	Coloca los objetivos de la sesión en un lugar visible y léelos al grupo. Comenta al grupo que, tal como vimos en el módulo anterior, uno de los elementos centrales para el trabajo de Advocacy es definir claramente a la audiencia objetivo y diferenciarla de la audiencia secundaria. Enfatiza al grupo las diferencias entre estas dos audiencias y comenta que en este modulo analizaremos ambas por separado, empezando por la audiencia objetivo, es decir quienes forman parte de la toma de decisiones directamente. Asegúrate de que el grupo entienda perfectamente la diferencia entre ambas audiencias. Explica que la audiencia objetivo es dinámica y que, al igual que con el mapa político, será necesario revisarla a lo largo de la implementación del proyecto, ya que al ser una iniciativa de Advocacy, buscamos que la posición de las audiencias se modifique a favor de nuestra causa, en el transcurso de su implementación. Tomando como base esto, es importante llevar a cabo un análisis lo más profundo y detallado posible sobre las personas que conforman la audiencia objetivo.

Trabajo en equipos **(45 min.)**	Es importante que primero se trabaje la audiencia objetivo y posteriormente la secundaria. Si no tienes tiempo suficiente, puedes trabajar simultáneamente ambas audiencias, pidiendo a equipos diferentes que lo hagan. Explica al grupo que trabajará en equipos, y que primero se enfocará en la audiencia objetivo y posteriormente en la audiencia secundaria, por lo que es fundamental mantener ambas actividades separadas. Presenta y explica al grupo el rotafolio M8/S1/D2 *Instrucciones para mapeo de la audiencia objetivo.* Explica que se trabajará en dos etapas. **Primera etapa.** Para la lluvia de ideas es importante que el grupo incluya a todas las personas directa y formalmente involucradas en la toma de decisiones que se requiere para el logro del REA. Actores que influyen, pero no están involucrados, en la toma de decisiones serán analizados en el mapa de la audiencia secundaria. Se recomienda dar un ejemplo, como “la Iglesia Católica” o “la primera dama” que usualmente pueden ser muy influyentes, pero no tienen poder formal en la toma de decisiones. Solicita a los equipos que completen la matriz del documento M8/S1/D1 *Cuadro para análisis de audiencia* y explícales las siguientes categorías enfatizando que la objetividad es un elemento fundamental en este ejercicio: • **Poder.** Se refiere a la autoridad de una o un actor determinado en la toma de decisiones que requiere el REA. Es decir, qué nivel de injerencia tiene para el logro del REA. Podrían utilizar una escala de 1 a 3. • **Posición.** Se refiere a la postura de la o el actor en cuestión sobre el logro del REA en específico, por ejemplo: totalmente a favor, medianamente a favor, indefinido, medianamente en contra, totalmente en contra. Podrían utilizar una escala de -3 a +3. Es importante enfatizar que la posición debe definirse en relación directa con el REA y no con el tema en general por que, por ejemplo, puede haber personas que estén de acuerdo con la necesidad de fortalecer los proyectos de prevención de VIH, pero no en que esto se haga a través de la integración de los programas de VIH y de Salud Reproductiva. • **Interés.** Se refiere a la disposición que tiene o no el actor en cuestión para comprometerse con el logro del REA. Por ejemplo: alto, alto medio, indeterminado o neutral, bajo medio, bajo y nulo.

Trabajo en equipos **(45 min.)**	Podrían utilizar una escala de 0 a 6. El interés puede ser en avanzar o en obstaculizar el logro del REA. Es importante señalar que el que un actor esté a favor de un tema no significa necesariamente que esté dispuesto o dispuesta a invertir su "capital político" en el logro del REA. Divide al grupo en equipos de no más de ocho personas cada uno. Pide a los equipos que inicien su trabajo.
Trabajo en equipos **(30 min.)**	Una vez que los grupos hayan terminando de completar el cuadro, expón al grupo el rotafolio M8/S1/D3 *Diagrama mapa de actores*, y presenta la fase dos del rotafolio M8/S2/D1 *Instrucciones del mapeo de audiencia*. Explica al grupo que los tres elementos (interés, posición y poder) planteados en la tabla serán trasladados al diagrama del Mapa de actores: • El interés se colocará en el eje vertical • La posición en el eje horizontal • El poder se graficará con el tamaño de la figura, que represente a la audiencia. Pueden utilizarse dibujos o etiquetas en forma de círculos, utiliza un círculo para el nivel 1 de poder, 2 para el dos y así consecutivamente. Solicita a los equipos que trasladen lo concluido en las tablas al diagrama de Mapa de actores.
Exposición en plenaria **(20 min.)**	Pide a cada equipo que seleccione un o una vocera. Cada equipo expondrá sus mapas de la audiencia objetivo. Después de cada exposición pregunta al grupo si tiene dudas o comentarios, de ser así facilita la discusión. Si los equipos trabajaron la misma audiencia (audiencia objetivo), es importante identificar las similitudes y las diferencia y llegar a un consenso de dónde colocar a cada actor. Si los equipos trabajaron simultáneamente audiencia objetivo y secundaria, es importante asegurarse de que todo el grupo está de acuerdo con el análisis.

Presentación en plenaria **(30 min.)**	Una vez que todos los equipos hayan expuesto su trabajo, muestra al grupo la presentación elaborada con el apoyo del documento M8/S1/D4 *Análisis de los mapas de audiencia.* Utilizando la presentación explica al grupo que, dependiendo en dónde se concentre la mayor parte de nuestra audiencia objetivo o la más poderosa, deberemos definir estrategias diferentes. Algunas de estas estrategias pueden ser: • **Convencer:** Para audiencias con mucho interés en el REA pero una posición intermedia, es necesario incrementar sus conocimientos sobre el tema o problema, y demostrar que el REA es la respuesta adecuada para el mismo. Para este tipo de estrategias es de gran importancia fortalecer la confianza y credibilidad de las audiencias en tu organización o red. Esta estrategia puede incluir acciones como seminarios de personas expertas, foros, talleres de sensibilización, creación de materiales especializados, reuniones privadas, etc. • **Persuadir:** Para audiencias con una posición a favor del REA, pero con mediano interés, será preciso demostrar que tu causa cuenta con el apoyo de los sectores de la población en que están interesados, éstos pueden ser el electorado al que representan (en el caso de haber sido electos), otros tomadores de decisiones, grupos de poder, líderes de opinión pública, entre otros. Esta estrategia puede incluir acciones como manifestaciones públicas, envío masivo de cartas, foros de personas expertas, artículos periodísticos, firma de desplegados, campañas de comunicación, etc. • **Neutralizar:** Para audiencias con una posición poco favorable o totalmente en contra del REA y con mucho interés, será necesario contrarrestar su fuerza. Esta tarea es sumamente delicada y debe evitarse a toda costa utilizar prácticas poco éticas o victimizar a sus oponentes. Si bien las estrategias de neutralización son importantes, no es recomendable que éstas sean el eje del proyecto de Advocacy, pues promoverá acciones reactivas y no proactivas. Esta estrategia puede incluir acciones como la generación de bancos de argumentos y contra-argumentos, monitoreo de los planteamientos, grupos de apoyo y fuentes de financiamiento de los grupos opositores, etc.

Presentación en plenaria **(30 min.)**	• **Monitorear:** Para audiencias con una posición en contra pero con poco o mediano interés es importante vigilar de forma sistemática su actuar para reconocer, de forma oportuna, movimientos hacia otros sectores del mapa de audiencia, especialmente el incremento de su interés en contra del logro del REA. Esta estrategia puede incluir acciones como el análisis de los diarios legislativos, monitoreo de medios, etc. • **Involucrar:** Para audiencias con un posicionamiento algo favorable o totalmente a favor y un elevando interés, se debe buscar su inclusión en el proyecto impulsor de la iniciativa. Esta inclusión puede tener muchas modalidades y no debe ser necesariamente pública o formal, lo importante es que esta audiencia haga suya la causa de lograr el REA. Esta estrategia puede incluir acciones como reuniones personales, generación de espacios especializados para esta audiencia (como grupos parlamentarios), talleres de capacitación, elaboración de materiales para que esta audiencia los utilice, asesorías, etc.
Trabajo en equipos **(30 min.)**	Comenta al grupo que el análisis de los mapas de audiencia, nos dará los elementos para definir las grandes líneas de acción que será necesario implementar para el logro del REA. Explica al grupo que, tomando como base lo expuesto en la presentación anterior, algunos ejemplos de grandes líneas de acción pueden ser: Incrementar los conocimientos de los diputados y diputadas en general, pero especialmente los de las comisiones de Salud, Derechos Humanos y Juventud sobre la importancia de incrementar el presupuesto para la prevención del VIH. Es importante aclarar que lo que buscamos no son actividades concretas, como por ejemplo, hacer talleres, desarrollar materiales, etc., sino líneas de acción más amplias, capacitar, sensibilizar, incrementar habilidades, entre otras. Pide los participantes que regresen a sus equipos de trabajo, y que definan grandes líneas de acción para los principales grupos en sus mapas de audiencia. Una vez que hayan definido las grandes líneas de acción solicita al grupo que escriba cada una de ellas en un post-it o tarjeta (una línea de acción por post-it) y las coloquen sobre su mapa de audiencia objetivo.

Trabajo en equipos **(30 min.)**	Se recomienda utilizar un solo color de post-it o tarjetas para el mapa de audiencia objetivo, pues esto facilitará el análisis posterior de las grandes líneas de acción.
Exposición en plenaria **(15 min.)**	Pide a cada grupo que seleccione a alguien para que exponga su trabajo. Cada grupo presentará y explicará las grandes líneas de acción definidas. Después de cada exposición pregunta al grupo si tiene dudas o comentarios, de ser así facilita la discusión.
Conclusión **(5 min.)**	Pide a cada equipo que coloque sus mapas de audiencia objetivo, junto con las líneas de acción en un lugar visible y explica al grupo que este trabajo será retomado más adelante en el diseño de los objetivos del proyecto de Advocacy. Cierra la sesión explicando que los mapas de audiencia son instrumentos "vivos" y dinámicos, que cambian a cada momento, por lo que dentro del proyecto de Advocacy debe contemplarse la constante actualización de este trabajo, para asegurar que la estrategia diseñada sea, en todo momento, acorde con la realidad.

SESIÓN 2. ANÁLISIS DE LA AUDIENCIA SECUNDARIA



3 hrs

OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo podrá:

- Identificar claramente a su audiencia secundaria
- Definir las estrategias necesarias en su trabajo con la audiencia secundaria.



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Plumones
- Cinta adhesiva
- Estampas o etiquetas pequeñas lisas y de colores (pueden ser redondas)
- Lápices de colores
- Post-it o tarjetas tamaño un cuarto de página carta

PREPARACIÓN

- ☐ Escribe el rotafolio M8 S2 D1 *Instrucciones para mapeo de audiencia secundaria*
- ☐ Identifica un espacio en el salón de trabajo, de preferencia al frente del grupo, donde puedas colocar varios rotafolios, de forma que queden visibles a las y los participantes.



PRODUCTOS ESPERADOS

Diseño de íneas de acción concretas para el trabajo con las Audiencias secundarias.

ACTIVIDADES

Presentación en plenaria **(5 min.)**	Explica al grupo que ahora llevará a cabo un trabajo similar al anterior pero para el análisis de la audiencia secundaria. Recuerda al grupo que la audiencia secundaria son los actores que a pesar de no participar formalmente en la toma de decisiones necesaria para el REA, tienen poder de incidir en el logro del mismo. Algunos ejemplos de audiencias secundarias son: integrantes de organizaciones de la sociedad civil, la jerarquía de las iglesias, articulistas y periodistas, familiares y amigos de los tomadores de decisión, el sector privado, entre otros. Explica que, al igual que la audiencia objetivo, el mapa de la audiencia secundaria también es dinámico, donde se espera que a lo largo del proyecto la misma se acerque hacia nuestra posición, de modo que será necesario actualizarel mapa de audiencia objetivo con periodicidad. Presenta al grupo el rotafolio M8/S2/D1 *Instrucciones para mapeo de audiencia secundaria*.

Trabajo en equipos **(60 min.)**	Explica al grupo que trabajará en los mismos equipos con los que trabajaron la audiencia objetivo. Recuerda al grupo que en la primera etapa llevará a cabo una lluvia de ideas para identificar a los integrantes de la audiencia secundaria. Una vez identificada la audiencia secundaría, pídeles completar la matriz del documento M8/S1/D1 *Cuadro para análisis de audiencia*. Asegúrate que el grupo recuerde la definición de cada una de las categorías que utilizará (poder, posición e interés) y que sea lo más objetivo posible en su análisis.
Trabajo en equipos (30 min.)	Cuando los equipos hayan terminando de completar el cuadro, pide que trasladen las conclusiones en las tablas al diagrama de *Mapa de audiencia*, como lo hicieron en el ejercicio anterior.
Exposición en plenaria **(20 min.)**	Pide a cada equipo que seleccione un vocero. Cada equipo expondrá sus mapas de la audiencia secundaria. Después de cada exposición pregunta al grupo si tiene dudas o comentarios, de ser así facilita la discusión. Si los equipos trabajaron la misma audiencia (audiencia secundaria), es importante identificar las similitudes y las diferencias, y llegar a un consenso de dónde colocar a cada actor.
Presentación en plenaria **(10 min.)**	Una vez que todos los equipos hayan expuesto su trabajo, repasa la presentación elaborada con el apoyo del documento M8/S1/D4 *Análisis de mapa de audiencia*. Recuerda al grupo que dependiendo en dónde se concentre la mayor parte de nuestra audiencia secundaria o la más poderosa, podrá definir estrategias diferenciadas.
Trabajo en equipos (30 min.)	Comenta al grupo que el análisis de los mapas de audiencia, nos dará los elementos para definir las grandes líneas de acción que serán necesarias implementar para el logro del REA.

Trabajo en equipos **(30 min.)**	Explica al grupo algunos ejemplos de grandes líneas de acción y que pueden ser: • Fortalecer las alianzas entre las organizaciones de la sociedad civil a favor del logro del REA, especialmente aquellas de los sectores tradicionalmente excluidos por las iniciativas de derechos sexuales y reproductivos. Reafirma que lo que se busca no son actividades concretas, como por ejemplo, hacer talleres, desarrollar materiales, etc., sino líneas de acción más amplias, capacitar, sensibilizar, incrementar habilidades, etc. Pide al grupo que regrese a sus equipos de trabajo, y que definan grandes líneas de acción para los principales grupos en sus mapas de audiencia secundaria. Una vez que hayan definido las grandes líneas de acción pide al grupo que escriba cada una de ellas en un post-it o tarjeta (una línea de acción por post-it) y las coloquen sobre su mapa de audiencia objetivo. Se recomienda utilizar un solo color de post-it o tarjetas para el mapa de audiencia secundaria, diferente al de la audiencia objetivo, pues esto facilitará el análisis posterior de las grandes líneas de acción.
Exposición en plenaria **(20 min.)**	Pide a cada grupo que seleccione un vocero para que exponga su trabajo. Cada grupo presentará y explicará las grandes líneas de acción definidas. Después de cada exposición pregunta al grupo si tiene dudas o comentarios, de ser así facilita la discusión.
Conclusión (5 min.)	Pide a cada equipo que coloque sus mapas de audiencia secundaria, que contiene las líneas de acción en un lugar visible y explícales que este trabajo será retomado más adelante en el diseño de los objetivos del proyecto de Advocacy. El ejercicio de análisis de audiencias puede ser agotador, por lo que se recomienda cerrar la sesión agradeciendo al grupo su compromiso con esta tarea.

M8/S1/D1

CUADRO PARA ANÁLISIS DE AUDIENCIA

Nombre de la persona	Institución/ Organización	Cargo	Poder 1 - 3	Posición -3 a +3	Interés 1 - 6

PRIMERA ETAPA

- En una hoja de rotafolio dibujen el siguiente cuadro

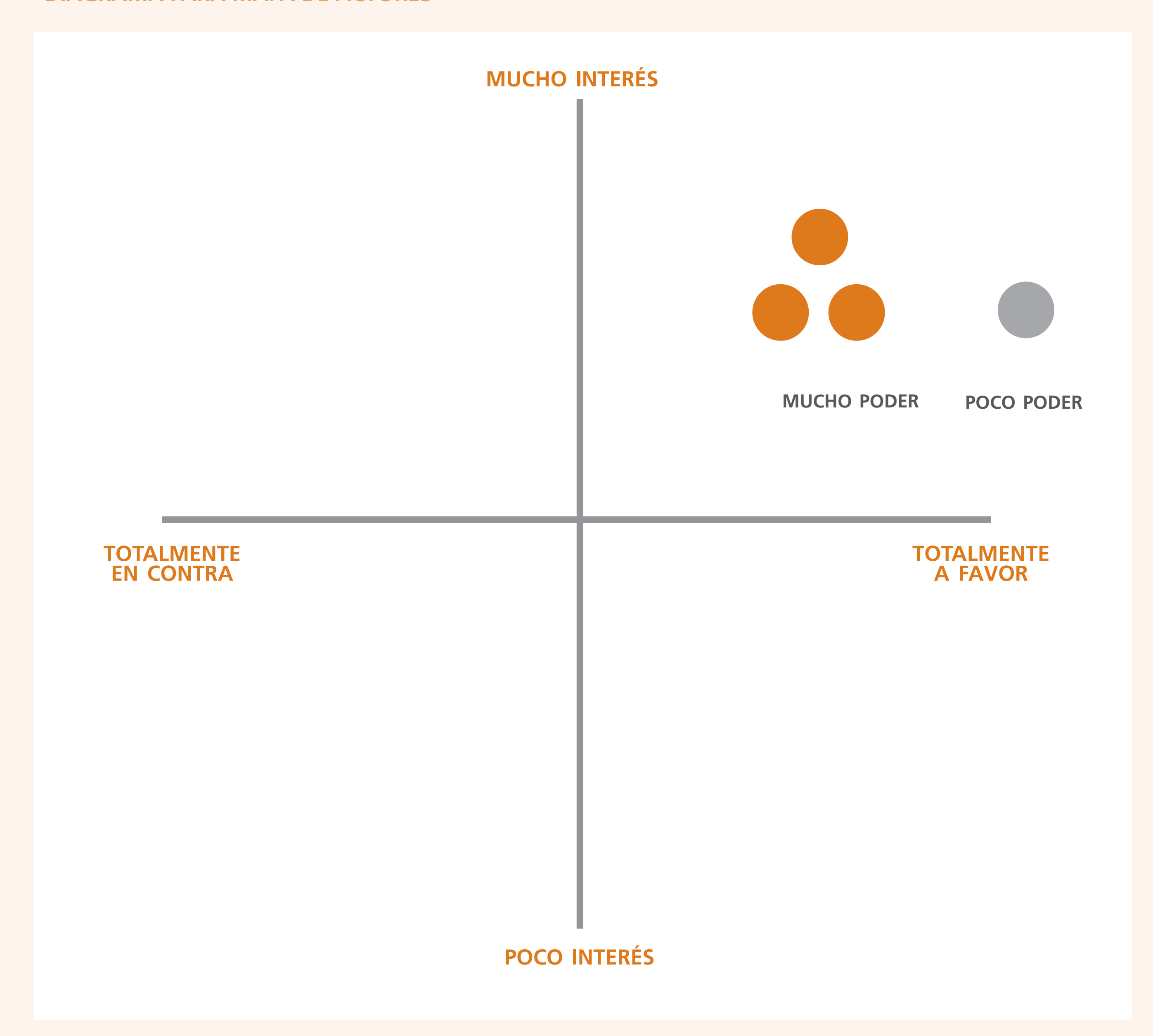
Nombre	**Cargo**	**Poder** (0 a 5)	**Posición** (-5 a +5)	**Interés** (0 a 5)

- Lleven a cabo una lluvia de ideas nombrando a todas las personas que integran su audiencia objetivo y escríbanlas en el cuadro anterior. Asegúrense que todos sean tomadores de decisiones relacionados con su REA.
- Por cada una de las personas identificada en la lluvia de ideas, definan el poder que tiene en la toma de decisiones, su posición frente al REA y su interés en lograr o no el REA.

SEGUNDA ETAPA

- Copien el mapa de poder en un papel rotafolio (o dos si necesita más espacio)
- Escriban su resultado esperado de Advocacy en el espacio marcado
- Para cada actor identificado en la lluvia de ideas, dibujen un símbolo de papel y rotúlenlo
- Peguen cada uno de los símbolos en el lugar adecuado del mapa, de acuerdo con el análisis que llevaron acabo en el punto 3.

M8/S1/D3
DIAGRAMA PARA MAPA DE ACTORES





MUCHO INTERÉS

NEUTRALIZAR

INVOLUCRAR

CONVENCER

TOTALMENTE EN CONTRA

TOTALMENTE A FAVOR

MONITOREAR

PERSUADIR

POCO INTERÉS



INSTRUCCIONES PARA MAPEO DE LA AUDIENCIA SECUNDARIA

- En una hoja de rotafolio dibujen el siguiente cuadro

Nombre	Cargo	Poder (0 a 5)	Posición (-5 a +5)	Interés (0 a 5)

- Lleven a cabo una lluvia de ideas nombrando a todas las personas que integran su audiencia secundaria y escríbanlas en el cuadro anterior. Contemplen a actores tradicionales y no tradicionales que pudieran estar interesados en su REA (a favor y en contra).
- Por cada una de las personas identificada en la lluvia de ideas, definan el poder que tiene en la toma de decisiones, su posición frente al REA y su interés en lograr o no el REA.
- Copien el mapa de poder en un papel rotafolio (o dos si necesita más espacio).
- Escriban su resultado esperado de Advocacy en el espacio marcado.
- Para cada actor identificado en la lluvia de ideas, dibujen un símbolo de papel y rotúlenlo.
- Peguen cada uno de los símbolos en el lugar adecuado del mapa, de acuerdo con el análisis que llevaron acabo en el punto 3.

9

ANÁLISIS DE POSIBLES ALIADOS

Pag.

MÓDULO 9
ANÁLISIS DE LOS POSIBLES ALIADOS

OBJETIVOS

Generar los elementos básicos para el fortalecimiento de las alianzas para el trabajo de Advocacy de la organización.

DESARROLLO DEL MÓDULO

	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
S1	Redes y coaliciones	Identificará los posibles aliados para contribuir al logro del REA Determinará si es necesaria la creación de un nuevo espacio institucional o fortalecer el existente	1 hr 30 min

REFLEXIONES CENTRALES

Si bien una sola organización puede llevar a cabo acciones de Advocacy de manera aislada, la mayoría de las experiencias exitosas muestran que el trabajo de Advocacy es mucho más efectivo y sustentable si se lleva a cabo a través de redes, alianzas o coaliciones bien organizadas.

En el análisis de posibles aliados, es fundamental identificar también los espacios colectivos de trabajo que ya existen a fin de decidir si alguno de ellos cumple con las necesidades de la estrategia de Advocacy o puede ser adaptado a fin de evitar duplicar esfuerzos y optimizar aprendizajes y recursos.

Asimismo, es importante comprender que dentro de la "membresía" de un espacio colectivo puede haber diversas formas de participación, por lo que si se pretende conformar un nuevo espacio debe considerarse que es



DURACIÓN DEL MÓDULO

1 hr 30 min



MATERIALES

- Papel para rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva



DOCUMENTOS DE APOYO

- Documento de apoyo M9/S1/D1 Recomendaciones para la formación y mantenimiento de espacios colectivos

NOTAS

Para alcanzar los objetivos de este módulo es importante comenzar preguntando si ya existe un trabajo en alianza o red que contemple el logro del Resultado Esperado de Advocacy, que pueda retomar esta causa como suya. Éste puede ser un posible punto de partida.

un trabajo arduo y requiere de un fuerte compromiso del grupo fundador, quien deberá conjuntar los recursos, experiencia, energía y tiempo de diferentes personas con el fin de conformar un espacio sólido desde donde impulsar el Resultado Esperado de Advocacy.

Recuerda que los aliados también son importantes porque hablan desde lugares distintos, básicamente desde su identidad institucional. La legitimidad que tiene un mensaje o una estrategia, depende de las organizaciones que la respalden, su trayectoria, su reconocimiento público.



DURACIÓN DE LA SESIÓN

1 hr 30 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva

SESIÓN 1. CONFORMACIÓN DE REDES Y COALICIONES



OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo:

- Identificará a los posibles aliados para la conformación de redes y coaliciones
- Determinará si es necesario conformar un grupo o fortalecer una alianza para avanzar en el Resultado Esperado de Advocacy.

PREPARACIÓN

- Elabora una fotocopia para cada participante del documento de apoyo M9/S1/D1 *Recomendaciones para la formación y mantenimiento de espacios colectivos.*

ACTIVIDADES

Presentación en plenaria **(5 min.)**	Presenta al grupo los objetivos de la sesión y pregunta si tiene dudas. Explica al grupo que para hacer trabajo en Advocacy, es importante construir espacios colectivos que fortalezcan nuestra acción. Es por esto que es necesario identificar a aquellas organizaciones que debemos sumar a la estrategia de Advocacy, pues el REA puede ser parte de su agenda.

Lluvia de ideas **(40 min.)**	Lee en voz alta el REA y pide al grupo que piense en aquellas organizaciones no gubernamentales que podrían estar interesadas en sumarse para obtener su logro y que las escriban en su libreta de notas.
	Durante todo el ejercicio haz énfasis en que deben contemplar, seleccionar o identificar aquellas organizaciones con las que tradicionalmente trabajan, como pueden ser el movimiento de mujeres o de VIH, pero también aquellas "no tradicionales" que pueden ser aliadas en la tarea específica de lograr el REA, como podría ser el movimiento por la transparencia y rendición de cuentas u organizaciones ambientalistas.
	Pide a los participantes que se levanten de sus lugares con sus libretas de notas, vayan hasta donde estén colocados los árboles de problemas que elaboraron en el **módulo 6** y revisen los temas que surgieron como consecuencias del problema (las ramas del árbol). Solicita que reflexionen sobre las organizaciones o personas que podrían estar interesadas en abatir estas consecuencias y que las escriban en su libreta de notas. Finalmente, pide a los participantes que se dirijan hasta el lugar donde estén colocados los mapas de audiencia secundaria, observen a las organizaciones y personas que están a favor del logro del REA y escriban en su libreta de notas aquellas que podrían ser aliadas a la causa de Advocacy. Pídeles que regresen a sus lugares y colócate al frente del grupo con rotafolios y marcadores listos. Pregunta al grupo cuáles son las organizaciones y personas que identificaron que pueden estar interesadas en el logro del REA, escríbelas en forma de lista en el rotafolio.
Reflexión **(30 min.)**	Al finalizar la lluvia de ideas señala que cuando se colabora en redes y coaliciones hay distintos niveles de trabajo conjunto. Algunas organizaciones son muy cercanas y trabajan sistemáticamente juntas, mientras otras se suman para acciones específicas o algún tema en particular y luego se mantienen informadas pero no pertenecen al grupo troncal permanentemente activo que toma las decisiones sobre el proyecto. Reflexiona sobre cuáles organizaciones deberían pertenecer al grupo permanentemente activo en el proyecto y dónde se tomarán las decisiones centrales sobre el mismo. Algunos elementos para considerar son:

Reflexión **(30 min.)**	• **Misión de la organización.** ¿Qué tan cercana es su misión al trabajo para el logro del REA? • **Confianza.** ¿Existe ya un vínculo de confianza entre ustedes y la organización en cuestión? • **Complementariedad.** ¿Qué recursos podría sumar la organización y cómo complementaría la iniciativa de Advocacy? Vuelve a leer las organizaciones mencionadas y pide al grupo que señale aquellas organizaciones que sería importante sumar en el núcleo del proyecto para avanzar en el REA, éstas deberán ser las primeras organizaciones con las que compartan el proyecto e inviten a sumarse al mismo.
	Algunas organizaciones que pueden mencionarse en la lluvia de ideas son organismos de cooperación internacional o del gobierno. Si es el caso, es importante resaltar que los mismos no deberían involucrarse en el corazón núcleo de una estrategia que promueva un cambio político, pues en la mayoría de los casos su misión les limita la acción política en el ámbito nacional, aunque sí pueden ser aliadas importantes, no serán parte de la alianza que lleve adelante el REA.
	Una vez que tengas el listado de las organizaciones que deberían sumarse a la coordinación de los esfuerzos para el logro del REA, pide al grupo que piense si en su país existen ya espacios colectivos (redes, coaliciones, alianzas, etc.) en los que participen estas organizaciones y donde sea posible incluir esta iniciativa de Advocacy. Si la respuesta es positiva, conversa con el grupo sobre la posibilidad de fortalecer ese espacio colectivo a través de este proyecto y sumar a su agenda el logro del REA. Si la respuesta es negativa, comenta con el grupo sobre la necesidad de crear un nuevo espacio colectivo y cómo dicha tarea requerirá de gran dedicación y esfuerzo al principio del proyecto. Distribuye el documento de apoyo M9/S1/D1 *Recomendaciones para la formación y mantenimiento de espacios colectivos.* Señala al grupo que aunque algunas organizaciones no sean incluídas en el grupo central del proyecto, deberíamos diseñar estrategias de comunicación para mantenerlas informadas e incorporarlas en actividades concretas del proyecto.
Cierre de la sesión **(5 min.)**	Para concluir comenta que la manera de incorporar a cada actor se irá definiendo a medida que se afine el plan de trabajo, pero que hay organizaciones con las que se puede comenzar a trabajar de inmediato. Finalmente, agradece al grupo su trabajo.

Algunas recomendaciones básicas para la formación y mantenimiento de espacios colectivos de acción para Advocacy (redes, colectivos, coaliciones, alianzas, etc.).[1]

A. Etapa de formación

- Establecer un propósito o misión clara, que incluya el trabajo para el logro del Resultado Esperado de Advocacy.
- Involucrar a individuos y organizaciones que compartan esa misión.
- Crear un compromiso explícito para la participación y colaboración.

B. Etapa de mantenimiento/crecimiento

- Organización.
- Establecer una estructura organizacional flexible, en la que cada integrante encuentre un espacio claro de participación.
- Definir roles claros para cada integrante.
- Elaborar un inventario de recursos, que incluya los conocimientos, contactos y experiencias de los integrantes, así como los recursos financieros y materiales que cada institución puede poner al servicio del espacio colectivo.
- Elaborar planes de trabajo anuales con actividades y responsables concretos. Estos planes deberán incluir acciones para cubrir las brechas identificadas en el inventario de recursos (capacitación, búsqueda de financiamiento, reclutamiento de nuevos integrantes, etc.).

C. Liderazgo

- Compartir funciones de liderazgo, tanto en la toma de decisiones como en la visión.
- Dividirse en subgrupos de trabajo para asumir tareas específicas de acuerdo con su competencia.
- Distribuir responsabilidades entre los integrantes a fin de reducir la carga de trabajo.
- Promover la planeación y la toma de decisiones participativa.
- Establecer mecanismos claros de transparencia y rendición de cuentas, tanto en la membresía como al público en general.

- Fomentar la confianza y colaboración entre integrantes.
- Mantener la motivación a través del reconocimiento de las contribuciones de cada integrante.

D. Comunicación

- Crear una base de datos con los nombres de integrantes (nombres, direcciones, misión de la organización, tipo y foco de la organización, etc.).
- Establecer un sistema de comunicación que asegure que cada integrante cuenta con información actualizada (una lista de correos, un árbol telefónico).
- Reunirse sólo cuando es necesario.
- Para las reuniones:
  * Establecer una agenda específica y circularla con anticipación.
  * Cumplir con los todos los puntos de la agenda de la forma más expedita posible.
  * Empezar y finalizar la reunión en el tiempo establecido.
  * Rotar las funciones de facilitación y de relatoría.
  * Mantener una lista de asistencia a las reuniones.
  * Circular las minutas de las reuniones, a la brevedad posible y asegurar que en ellas se especifique claramente los acuerdos y siguientes pasos:
- Utilice miembros de la red con experiencia en facilitación de grupos, cuando se necesite llegar a un consenso o resolver algún conflicto interno.
- Discuta los puntos difíciles abiertamente durante las reuniones.

E. Documentación

- Asegurarse de establecer indicadores claros para monitorear el trabajo de la red.
- Llevar un registro gráfico de todas las acciones de la red (fotografías, video, etc.).
- Establecer un mecanismo claro para la presentación de informes de todas las actividades de la red, que incluya tiempos, formatos y responsables.
- Mantenga un cuaderno de la red para documentar las actividades, decisiones, etc.

1 Adaptada de "Networking for Policy Change An Advocacy Training Manual", Policy Project, 1999.

10

AUTO DIAGNÓSTICO

Pag.

MÓDULO 10
AUTO DIAGNÓSTICO

OBJETIVOS DEL MÓDULO



Incrementar las herramientas con que cuenta el grupo para analizar los factores internos y externos que afectarán el logro del REA y establecer estrategias para responder a ellos.



DURACIÓN DEL MÓDULO

2 hrs 15 min

DESARROLLO DEL MÓDULO

	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
S1	FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	Identificará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su organización o grupo para lograr el Resultado Esperado de Advocacy seleccionado	1 hr
S2	Estrategias	Definirá las estrategias que permitan transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, así como aprovechar las fortalezas y oportunidades	1 hr 15 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva
- Post-it (tamaño mínimo 6x4 pulgadas)



DOCUMENTOS DE APOYO

- Documento M10/S1/D1 Matriz FODA



REFLEXIONES CENTRALES

Los grupos y colectivos deben incluir entre sus actividades un proceso de autoevaluación que les permita saber con qué recursos tangibles e intangibles cuentan para aprovechar las oportunidades a su alrededor y hacer frente a los retos que se les presenten.

Es importante que al hacer este tipo de evaluación tengan claros cuáles son los pasos mínimos necesarios que deben dar en términos institucionales para poder avanzar en el trabajo de Advocacy.

NOTAS

Para llevar a cabo esta sesión es necesario haber desarrollado el Resultado Esperado de Advocacy (REA) y el análisis de la audiencia primaria y secundaria, es deseable haber hecho el análisis de posibles aliados.

El análisis FODA permitirá identificar el "capital" con el que cuenta el grupo y el ambiente y coyunturas alrededor de éste en relación con el trabajo de Advocacy, y con esta información el grupo deberá establecer claramente qué acciones va a realizar para lograr los cambios o resultados planteados.

SESIÓN 1. ANÁLISIS FODA



DURACIÓN DE LA SESIÓN

1 hora



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva

OBJETIVO

Al final de la sesión el grupo:

- Identificará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su organización o grupo para lograr su Resultado Esperado de Advocacy.

PREPARACIÓN

- Prepara una copia para cada participante del documento M10/S1/D1 *Matriz FODA.*

PRODUCTOS ESPERADOS

Matriz FODA completada y la identificación de líneas de acción para responder a ella.

ACTIVIDADES

Presentación en plenaria (10 min.)	Pregunta al grupo si alguien tiene experiencia trabajando con la técnica de diagnóstico FODA. Pide a aquellas personas que han trabajado con el FODA que compartan su opinión sobre qué es, para qué sirve y qué retos plantea la realización de un análisis como tal.

Presentación en plenaria **(10 min.)**	Si nadie del grupo conoce la técnica FODA, explica que ésta consiste en un autodiagnóstico que permite identificar los principales aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que pueden afectar el logro del REA. Concluye la reflexión comentando con el grupo la existencia de otras técnicas de análisis-diagnóstico pero que se usará el FODA por la posibilidad que ofrece para programar actividades que permiten potenciar las oportunidades y controlar los riesgos. Entrega a cada participante el anexo M10/S1/D1 *Matriz FODA* y explica en qué consiste la Matriz FODA. Antes de pasar a la siguiente actividad asegúrate de que el grupo expresó sus dudas sobre la Matriz y que éstas fueron aclaradas. No olvides hacer énfasis en que el análisis que van a realizar a continuación deberá estar centrado en el logro del Resultado Esperado de Advocacy.
Trabajo en equipos **(30 min.)**	Dependiendo del tamaño del grupo divídelo en dos o en cuatro equipos. Sin son dos equipos, uno deberá trabajar Fortalezas y Debilidades y el otro Oportunidades y Amenazas. Si son cuatro equipos cada uno trabajará una categoría. Pide al grupo que, de acuerdo con lo que se explica en el anexo M10/S1/D1 *Matriz FODA*, comparta sus ideas sobre lo que significa la categoría que les tocó. Deberán completar la(s) sección(es) de la Matriz FODA que les fue(ron) asignada(s). Pide que copien la(s) sección(es) de la Matriz en hoja de rotafolio y que enlisten allí los factores/situaciones que vayan identificando. Invita al grupo a hacer un análisis exhaustivo de factores y situaciones involucradas en la estrategia.
Exposición en plenaria **(20 min.)**	Pide a cada equipo que seleccione a alguien que exponga su trabajo. Después de cada exposición pregunta al grupo si desea agregar algo o si tiene dudas o comentarios, de ser así facilita la discusión.

SESIÓN 2. DESARROLLANDO ESTRATEGIAS A PARTIR DEL ANÁLISIS FODA



1 hr 15 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva
- 4 paquetes de post-it de 4 colores diferentes (tamaño mínimo de 4 x 6 pulgadas, pueden sustituirse por tarjetas de papel bond delgado tamaño postal también de 4 colores distintos)

OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo:

- Definirán las estrategias que permitan transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, así como aprovechar las fortalezas y oportunidades.

PREPARACIÓN

- Ten disponibles los rotafolios utilizados en la sesión anterior (Análisis FODA).

PRODUCTOS ESPERADOS

Estrategias concretas que permitan transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, así como aprovechar las fortalezas y oportunidades.

ACTIVIDADES

Explicación en plenaria **(10 min.)**	Explica que la identificación de los elementos con los que completaron la Matriz FODA en la sesión anterior, sólo es útil si sirve para tomar decisiones sobre el proyecto y que al igual que se hizo en el análisis de actores buscaremos definir algunas grandes líneas de acción. Recuérdales que algunos ejemplos de grandes líneas de acción pueden ser: • “Fortalecer nuestras alianzas con actores estratégicos (redes, ONGs…) que desarrollan acciones de monitoreo de políticas públicas relativas a salud y derechos sexuales en el país/región…”.

Explicación en plenaria **(10 min.)**	• "Incrementar las habilidades y conocimientos del personal directivo de la organización en materia de comunicación e incidencia". Es importante aclarar que lo que buscamos no son actividades concretas (como por ejemplo, hacer talleres, desarrollar materiales, etc.), sino líneas de acción más amplias como capacitar, sensibilizar, incrementar habilidades, etc. La matriz FODA se utilizará a lo largo del proyecto y servirá para evaluar, entre otras cosas, si se ha avanzado en convertir las debilidades en fortalezas. El FODA representará una línea de base que será necesario actualizar.
Trabajo en equipos **(30 min.)**	Vuelve a dividir al grupo en igual número de equipos que los que trabajaron en la Matriz FODA la sesión anterior, procura que los equipos sean conformados por distintas personas para promover la diversidad de puntos de vista sobre las categorías trabajadas. Entrega a cada equipo el o los rotafolios de la Matriz FODA elaborados la sesión anterior y pídeles que de acuerdo con los rotafolios que tienen discutan sobre las siguientes preguntas: • Fortalezas - ¿Qué tipo de líneas de acción tendríamos que incluir para asegurar que este proyecto aprovecha las fortalezas? • Debilidades - ¿Qué tipo de líneas de acción tendríamos que incluir para transformar nuestras debilidades en fortalezas? • Oportunidades - ¿Qué tipo de líneas de acción tendríamos que incluir para asegurar que este proyecto aprovecha las oportunidades? • Amenazas - ¿Qué tipo de líneas de acción tendríamos que incluir para transformar las amenazas en oportunidades o por lo menos minimizarlas? Una vez que hayan definido las líneas de acción pide al grupo que escriba cada una de ellas en un pos-it o tarjeta (una línea de acción por post-it) y las coloque en un rotafolio. Deberá utilizarse un color de post – it distinto para cada una de las categorías, de manera que todas las líneas de acción desprendidas de las debilidades deberán ser del mismo color, todas las de las amenazas de otro color y así consecutivamente. Si no hay cuatro colores, se puede utilizar un color para las acciones de aspectos internos (fortalezas y debilidades) y otro para los externos (oportunidades y amenazas).

Exposición en plenaria **(30 min.)**	Pide a cada grupo que seleccione a un vocero o vocera para que exponga su trabajo. Cada grupo presentará y explicará las estrategias definidas. Después de cada exposición pregunta al grupo si tiene dudas o comentarios, de ser así facilita la discusión. Asegúrate de que las aportaciones de todas las personas (cuando sean pertinentes) queden escritas en post-it del color adecuado y colocadas en el rotafolio que les corresponde.
Conclusión **(5 min.)**	Pide a cada equipo que coloque los rotafolios con las estrategias en un lugar visible y explique al grupo que retomaremos ese trabajo para diseñar los objetivos del proyecto de Advocacy. Los resultados de esta sesión, las grandes líneas de acción diseñadas, serán retomadas en sesiones próximas de manera que deberás asegurarte de que no se desechen los rotafolios producidos y que esa información que contienen quede capturada en las minutas claramente.

Una forma de realizar una evaluación de las capacidades que tiene un equipo para desarrollar estrategias de Advocacy es llevando a cabo un análisis FODA (también conocido como DAFO o SWOT por sus siglas en inglés).

El nombre de FODA es un acrónimo que se refiere a cuatro palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La MATRIZ FODA se compone de cuatro secciones que sirven para poder hacer una distinción de lo que en una estrategia de Advocacy es relevante o no, de lo que es del orden de lo interno o de lo externo y, finalmente lo que es positivo y lo que es negativo. Haciendo el análisis de la información que se recolecta en la MATRIZ FODA se puede entonces saber dónde se está ahora, dónde se desearía estar y qué pasos servirán para conseguir lo que se desea.

	POSITIVO	NEGATIVO
FACTORES INTERNOS	**FORTALEZAS** Lo que funciona adecuadamente ahora, son las acciones, enfoques, recursos, mecanismos, etc., que deben mantenerse y fortalecerse para alcanzar el REA. "La colaboración entre las organizaciones, las estrategias de difusión de información, las alianzas con instituciones, los recursos disponibles…".	**DEBILIDADES** Lo que no funciona bien ahora, son las acciones, enfoques, mecanismos, recursos, etc., que deben modificarse o solucionarse para lograr el REA. "Falta de mecanismos adecuados para la toma de decisiones, insuficiencia de recursos, falta de información, debilidad con l@s aliad@s...".
FACTORES EXTERNOS	**OPORTUNIDADES** Aquellas que se ven en el futuro inmediato, mediato o a largo plazo, acciones, coyunturas, recursos, mecanismos, enfoques, etc., a las que vale a la pena poner atención prioritaria y perseguir para alcanzar el REA. "Lanzamiento de una campaña nacional para la conmemoración de la Plataforma de Acción de la CIPD; inicio del periodo de concursos para obtener financiamientos del Estado…".	**AMENAZAS** Aquello que aparece como posibles obstáculos en el futuro inmediato, mediato o a largo plazo, acciones, coyunturas, mecanismos, etc., que identificándolas se debe actuar en consecuencia para evitarlas para que no interfieran con el logro del REA. "Debates parlamentarios sobre la laicidad de la educación; Factores económicos (recortes presupuestarios a los programas que nos interesan…); Cambios políticos como elecciones…".

Completa los cuadros de la Matriz, recuerda que mientras más detallado sea tu análisis más sencillo será desprender de la Matriz el plan de acción que te ayudará a fortalecer la estrategia de Advocacy y, por lo tanto, lograr el Resultado Esperado de Advocacy (REA).

	POSITIVO	NEGATIVO
FACTORES EXTERNOS	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
FACTORES INTERNOS	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**

11

LA RUTA CAUSAL

Pag.

MÓDULO 11
LA RUTA CAUSAL

OBJETIVOS

- Familiarizarse con la estructura y funcionamiento de la Ruta Causal como instrumento de apoyo en el proceso de análisis y desarrollo de los diferentes elementos de un proyecto de Advocacy.
- Completar la Ruta Causal con todos los elementos de su proyecto de Advocacy.

DESARROLLO DEL MÓDULO

	Sesión	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
S1	Introducción a la Ruta causal	Comprenderá las secciones que integran la Ruta Causal	45 min
S2	Definiendo el objetivo general del proyecto	Elaborará el objetivo general del proyecto de Advocacy	1 hr 25 min
S3	Desarrollando los objetivos específicos del proyecto	Creará objetivos específicos bien planteados para el proyecto de Advocacy	2 hrs 35 min
S4	Desarrollando las actividades claves	Identificará las actividades clave para lograr cada uno de los objetivos específicos del proyecto de Advocacy	1 hr 25 min



DURACIÓN DEL MÓDULO

6 hr 10 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva
- Post-it



DOCUMENTOS DE APOYO

- Documento M11/S1/D1 Ruta Causal
- Documento M11/S2/D1 Recomendaciones para escribir Buenos Objetivos Generales
- Documento de apoyo M11/S3/D1 Los Objetivos Específicos

NOTA

Este módulo deberá implementarse una vez que se hayan completado todos los módulos anteriores pues, el árbol del problema, el análisis de las audiencias y el FODA, son insumos indispensables para completar la Ruta causal.

SESIÓN 1. INTRODUCCIÓN A LA RUTA CAUSAL



DURACIÓN DE LA SESIÓN

45 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores
- Cinta adhesiva

OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo:
Comprenderá las secciones que integran la Ruta Causal como parte del proceso de desarrollo del proyecto de Advocacy.

PREPARACIÓN

- Prepara un rotafolio por cada uno de los elementos de la Ruta causal, colocando el título (Objetivo general, REA, etc.) en la parte superior del rotafolio, utilizando como modelo el rotafolio M11/S1/D1 *Ruta Causal.*
- Revisa el formato y familiarízate con éste antes de esta actividad.
- Elabora una fotocopia para cada participante del anexo M11/S1/D1 *Ruta Causal.*



PRODUCTOS ESPERADOS

La Ruta Causal completa con el objetivo general, los objetivos específicos y las actividades de Advocacy para el proyecto.

ACTIVIDADES

Presentación de la sesión **(5 min.)**	Presenta los objetivos de la sesión y pregunta si alguien tiene dudas o comentarios, responde a las dudas que puedan existir. Explica al grupo que este es el momento donde el análisis y trabajo que han desarrollado en el transcurso del taller comenzarán a transformarlo en un proyecto de Advocacy, que cuente con elementos concretos para la su implementación, monitoreo y evaluación.

Trabajo en plenaria **(35 min.)**	Presenta al grupo los cuatro rotafolios con los que se integra el formato de Ruta Causal y colócalos en un lugar visible. Utiliza los rotafolios donde has copiado el anexo M11/S1/D1 *Ruta Causal* para explicar al grupo de qué manera la Ruta Causal nos permitirá entender la lógica del proyecto, de forma tal que las actividades planteadas estén orientadas al cumplimiento de los objetos y éstos a su vez aporten al logro del Resultado Esperado de Advocacy, que contribuirá al logro de la meta. Expón el concepto de objetivo general, presentando primero la definición, después una muestra de un objetivo general bien elaborado. Objetivo General Señala al grupo que el objetivo general es el cambio en la situación o circunstancia que se busca lograr, es la meta pensada a largo plazo. El objetivo general es la gran ambición bajo la cual las demás expectativas caen (el REA, los objetivos específicos y las actividades clave). Ejemplo: Mejorar la calidad de vida y aumentar la esperanza de vida de las mujeres que viven con VIH/SIDA en República Dominicana. Pide al grupo ejemplos de objetivos generales y discute si éstos cumplen con las características presentadas. Escribe en el rotafolio de la Ruta Causal, uno o dos de los ejemplos planteados. Repite el ejercicio con cada uno de los elementos de la Ruta Causal, tomando como base los siguientes elementos: Resultado Esperado de Advocacy Recuerda al grupo que el cambio político concreto que se busca alcanzar con la implementación del proyecto de Advocacy, generalmente está compuesto por el actor político y/o tomadores de decisiones, el cambio político que se desea lograr y las especificaciones de dicho cambio. Ejemplo: El Congreso aprueba, en el próximo periodo de sesiones la ;ley de salud sexual y reproductiva que incluye, entre otras cosas el reconocimiento de los derechos sexuales de todas las personas, incluyendo a jóvenes.

Trabajo en plenaria **(35 min.)**	Objetivos específicos Explica que los objetivos son frases que enuncian los cambios que se espera lograr a lo largo de la implementación del proyecto y que contribuirán en su conjunto a alcanzar el Resultado Esperado de Advocacy. Para los proyectos de Advocacy es común encontrar tres tipos de objetivos específicos: • Los que se refieren al fortalecimiento de alianzas con organizaciones, redes y personas para impulsar el proceso de Advocacy; • Los que se refieren al fortalecimiento institucional necesario para implementar exitosamente el proyecto de Advocacy y, por último, • Los que se refieren al incremento en la voluntad política de la audiencia objetivo para que se lleve a cabo la o las acciones necesarias para lograr el Resultado Esperado de Advocacy. Actividades Clave Son aquellas acciones que se desarrollan en concordancia con los objetivos y que son indispensables para lograrlos. Ejemplo: Organizar reuniones informativas con organizaciones civiles para formar una coalición de aliadas, elaborar un plan de acción consensuado… Pregunta al grupo si tiene dudas sobre los conceptos que integran la Ruta Causal y acláralas.
Cierre de la sesión **(5 min.)**	Explica al grupo que en los siguientes módulos completará la Ruta Causal con el análisis y los elementos elaborados durante el taller empezando por el elemento más amplio (El Objetivo General) hasta llegar a los elementos más específicos (Actividades Clave).

SESIÓN 2. DESARROLLANDO EL OBJETIVO GENERAL

OBJETIVO
Al finalizar la sesión el grupo:
Elaborará el objetivo general de su proyecto de Advocacy.



1 hr 25 min

PREPARACIÓN
- Asegúrate que se puedan ver los árboles del problema (que deberían permanecer pegados en la pared).
- Asegúrate que todos tengan una copia del formato de Ruta Causal.
- Escribe los ejemplos de buenos objetivos generales.
- Escribe la definición de objetivo general en un papel rotafolio.
- Crea un rotafolio utilizando el anexo M11/S2/D1 *Recomendaciones para escribir buenos objetivos generales.*



MATERIALES
- Papel rotafolio
- Power point (opcional)
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva

PRODUCTOS ESPERADOS
La declaración clara del objetivo general del proyecto de Advocacy.

REFLEXIONES CENTRALES
El primer paso para desarrollar la Ruta Causal es que el grupo defina el objetivo general. El objetivo general debe hacer referencia a un cambio ambicioso y a largo plazo en la mejora de la vida o la salud de la población. No se espera que un objetivo general sea alcanzado durante la vida del proyecto porque sería casi imposible para un solo proyecto alcanzarlo por sí solo. Por ello, se debe de ver al objetivo general como algo a lo que el proyecto contribuirá a alcanzar.

Algunas personas se preguntarán por qué es útil definir un objetivo general que no será alcanzado. Es importante articular un objetivo general por que sientan las bases de propósitos comunes, y facilita a todas las personas involucradas en el proyecto saber hacia dónde están trabajando en última instancia. El objetivo general será usado como un valor guía o principio, algo así como la Estrella del Norte del proyecto, y su medición no será incluida en los mecanismos de evaluación del proyecto. En raras ocasiones cuando los proyectos se pueden dar el lujo de contar con tiempo y recursos, el objetivo general puede ser alcanzado.



ACTIVIDADES

Presentación de la sesión **(5 min.)**	Presenta los objetivos de la sesión y pregunta si alguien tiene dudas o comentarios, responde a las dudas que puedan existir. Coloca los objetivos en un lugar visible.
Trabajo en plenaria **(15 min.)**	Presenta al grupo la definición de objetivo general escrita en un rotafolio: "El cambio relevante y a largo plazo que ustedes esperan alcanzar". Enfatiza que los objetivos generales deben reflejar los cambios a largo plazo y de altos ideales, como son: • Mejorar la gobernabilidad • Incrementar el acceso a los servicios • Incrementar la calidad de vida y la salud Comenta al grupo que debido a las limitantes en el alcance de la mayoría de los programas (recursos, cobertura geográfica y marco temporal) un solo programa normalmente no alcanza el objetivo general por sí mismo, sino que más comúnmente contribuye al logro de éste. Como consecuencia, no se espera que la mayoría de los programas locales de salud y derechos sexuales y reproductivos puedan medir su impacto directo en los cambios del objetivo general por sí mismos.
Presentación en plenaria **(10 min.)**	Muestra ahora el rotafolio con ejemplos de objetivos bien escritos: • Reducir la incidencia de infecciones con VIH entre la gente joven (edades 15-24) en Brasil • Contribuir a la reducción de la morbilidad y mortalidad materna causada por abortos inseguros mediante el aumento del acceso a servicios de aborto seguro en Perú • Reducir la violencia basada en género en San José, aumentando la protección legal para la mujer. Pregunta al grupo si cree que éstos son objetivos bien escritos y por qué.

Trabajo en plenaria **(30 min.)**	Muestra el rotafolio M11/S2/D1 *Recomendaciones para escribir buenos objetivos generales.* Recomendaciones: Problema social que desea abordar Asegúrate de que el objetivo general se refiere a un problema social importante y concreto. Ejemplo: Violencia basada en género o mortalidad materna debida a abortos inseguros. Efecto o cambio deseado Especifica el cambio al que pretende contribuir, contrarrestar, disminuir o eliminar el problema definido. Ejemplo: Disminuir en tres cuartas partes la mortalidad materna. Población clave y ubicación geográfica Detalla la población que será beneficiada si el cambio se logra. Ejemplo: Entre la gente joven (edades 15-24) en Brasil. Medios para lograrlo (opcional) Algunas veces el objetivo general puede ser más específico si describes de qué forma pretendes contribuir a él. Ejemplo: Reducir los embarazos no planeados entre la gente joven aumentando el acceso a la Educación Integral en Sexualidad. Reducir el número de embarazos no planeados entre la gente joven a través de la promoción de servicios amigables para jóvenes en todos los estados del país. Pregunta al grupo si tiene dudas sobre los elementos de un objetivo general bien elaborado. Responde a sus preguntas. Explica al grupo que ahora escribirán el objetivo general de su proyecto utilizando el trabajo que llevaron a cabo en el ejercicio del árbol. Recuerda al grupo el problema que seleccionaron en el ejercicio del árbol y facilita la discusión de cada uno de los elementos que se integran el objetivo general:

Trabajo en plenaria **(20 min.)**	Problema social que desea abordar Éste debe ser el planteado en el árbol. Efecto o cambio deseado Pregunta al grupo qué impacto a largo plazo desearía lograr.
	Recuérdales que éste es el "ideal" que guiará el trabajo que realicen pero que no se espera que en el transcurso de la implementación del proyecto lo logren.
	Población clave y ubicación geográfica Pregunta al grupo qué población en específico se vería beneficiada. Con estos elementos escribe el objetivo general del proyecto, en el rotafolio correspondiente de la Ruta causal.
	No es necesario invertir demasiado tiempo en la discusión del objetivo general. En algunos grupos puede haber participantes que desean aprovechar el trabajo de definición del objetivo general para conversar ampliamente sobre los problemas sociales de su comunidad o país, por lo que es importante enfocar la discusión.
Cierre de la sesión **(5 min.)**	Felicita al grupo por haber completado el primer paso de la Ruta Causal y explica que el siguiente elemento de ésta es el Resultado Esperado de Advocacy, el cual fue ya definido en el **módulo 7**. Pide a un voluntario que escriba el REA en el espacio correspondiente de la Ruta Causal. Cierra la sesión, señalando al grupo que ha completado ya la mitad de la Ruta Causal.

SESIÓN 3. ELABORANDO OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE UN PROYECTO DE ADVOCACY

OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo:
Desarrollará objetivos específicos bien planteados para el proyecto de Advocacy.



2 hr 35 min

PREPARACIÓN

- Imprime el anexo en copias suficientes.
- Prepara los rotafolios necesarios para la sesión:
  - Elementos de un objetivo especifico MEJOR
  - Ejemplos de objetivos específicos bien redactados
- Asegúrate de que los rotafolios donde desarrollaron los mapas de Audiencia y el FODA, con los post-it o tarjetas pegados con las líneas de acción, estén colocados en un lugar visible y accesible.



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva

PRODUCTOS ESPERADOS

Los objetivos específicos del proyecto de Advocacy desarrollados.



ACTIVIDAD

Presentación de la sesión (5 min.)	Coloca los objetivos del módulo en un lugar visible y pregunta al grupo si tiene dudas, de ser así respóndelas. Explica al grupo que en este módulo creará los objetivos específicos del proyecto de Advocacy utilizando las grandes líneas de acción plasmadas en los post-it (o tarjetas) de colores en los módulos de análisis de las audiencias objetivo y secundaria y del FODA.

Trabajo plenaria **(20 min.)**	Pide al grupo que vaya con su libreta de notas al espacio donde están colocados los rotafolios en los que desarrollaron los mapas de audiencia y el FODA y que revisen las líneas de acción planteadas en los post-it o tarjetas, intentando identificar similitudes entre ellas, de tal forma que sean agrupadas. Pide que piensen si pueden ser agrupadas por el tipo de cambio que buscan, es decir: Incrementar los conocimientos, habilidades, etc., de las personas de su organización, aumentar la voluntad política de los tomadores de decisiones, etc. Solicita que escriban en su libreta de notas en qué categorías las agruparían.
	Los participantes deberán hacer el ejercicio mental de agrupación pero no mover los post-it o tarjetas, todavía.
	Comúnmente surgen categorías relacionadas con los siguientes puntos: • Fortalecimiento institucional. Las líneas de acción relacionadas con las áreas al interior de la organización que es necesario reforzar para llevar a cabo un trabajo más efectivo de Advocacy. • Fortalecimiento de alianzas. Las líneas de acción relacionadas con el trabajo de otras organizaciones, redes o personas y los elementos que son necesarios para que las alianzas que se creen se fortalezcan o sean más sólidas, incluyendo algunas de las acciones relacionadas con la audiencia secundaria. • Incremento de la voluntad política de los tomadores de decisiones. Las líneas de acción relacionadas directamente con la audiencia objetivo en primera instancia pero también con la audiencia secundaria y cómo convertir las amenazas en oportunidades al realizar el análisis FODA.
	En algunas ocasiones surgen categorías sobre trabajo con medios de comunicación o audiencias secundarias con gran influencia, por lo que el grupo deberá definir si el trabajo con estas audiencias podrá colocarse dentro del ámbito del incremento de la voluntad política de tomadores de decisiones (pues ésta es sin duda la finalidad última) o si merece una categoría por separado. De la misma manera, en algunas ocasiones la "neutralización" y monitoreo de los grupos opositores puede surgir como una categoría en sí misma. El grupo deberá decidir si desea mantenerla separada o incluirla en el fortalecimiento de su organización y redes, pues este trabajo tiene la finalidad de incrementar las herramientas para lidiar con los grupos y argumentos contrarios.

Trabajo en equipos **(20 min.)**	De forma aleatoria, divide al grupo en dos equipos y pide que compartan las categorías en las que agruparon las líneas de acción. Una vez que hayan leído sus categorías, que encuentren las similitudes e intenten llegar a un acuerdo sobre aquellas que desean presentar a la plenaria. Pide a los equipos que analicen cuál es la lógica de cada categoría así como el tipo de acciones que se relacionan con cada una de ellas, esta información les servirá para evaluar la importancia de cada categoría para el logro del Resultado Esperado de Advocacy. Pide a cada equipo que seleccione un vocero para que presente los resultados.
Trabajo en plenaria **(30 min.)**	Solicita a cada equipo que exponga las categorías en las que creen que se deberían agrupar las líneas de acción y escríbanlas en un rotafolio. Facilita la discusión para llegar a un consenso sobre las categorías y una vez consensuado escríbalas en rotafolio por separado.
	Como mencionamos anteriormente el resultado de este ejercicio comúnmente incluye las siguiente tres categorías: una que incluya el trabajo hacia el interior de la organización, otra enfocada a fortalecer las alianzas y una última dedicada a trabajar directamente con la audiencia objetivo. Asegúrate de que por lo menos existan estas tres categorías. Es importante señalar que entre más categorías sean definidas, más complejo será el proyecto por lo que se recomienda promover que las categorías sean cinco como máximo.
	Una vez acordadas las categorías, colócate frente al lugar donde se encuentran los rotafolios en los cuales desarrollaron los mapas de audiencias y el FODA. Lee cada uno de los post-it o tarjetas despegándolos, pregunta al grupo a qué categoría corresponde y colócalos en el rotafolio correspondiente. Asegúrate que todas las líneas de acción sean colocadas en una categoría. Explica al grupo que las grandes líneas de acción o categorías servirán para diseñar los objetivos específicos del proyecto.

Presentación en plenaria **(30 min.)**	Presenta al grupo las características de los objetivos bien planteados, tomando como base la presentación que se propone en el rotafolio M11/S3/R1 *Los objetivos específicos*. Muestra ahora el rotafolio "Los objetivos específicos de Advocacy son MEJOR": • Medibles (para poder monitorearlos y evaluarlos; piensa en algunos indicadores de proceso o resultado) • Específicos (para evitar interpretaciones distintas) • Justos en tiempo (tienen una duración específica para lograrlos) • Oportunos (alcanzables y realistas con el tiempo y los recursos disponibles) • Relevantes (al problema, la meta, y la organización). Haz una ronda de intervenciones para analizar a lo que se refiere cada concepto y de por qué son importantes. Coloca el rotafolio en un lugar visible durante el resto de la sesión. Ahora muestra el rotafolio M11/S3/R1 con los ejemplos de objetivos específicos y pide que en parejas y por tres minutos analicen estos objetivos específicos para ver de qué manera se relacionan con la estructura "MEJOR" y con los componentes de los que hablaron: • Incrementa el conocimiento y voluntad política de los diputados de la LVII Legislatura sobre la importancia de la aprobación de una ley específica sobre derechos sexuales y reproductivos. • Aumenta los programas para que los hombres puedan aprender sobre la importancia de la salud para la mujer. • Capacita a 60 educadores pares en la promoción del uso del condón. • Empodera a madres adolescentes. • Consolida una alianza regional con por lo menos diez organizaciones interesadas en lograr el REA. Pide a cada pareja que comparta con el grupo sus reflexiones y discutan sobre éstas para aclararlas o profundizarlas. Por último, comenta con el grupo que los objetivos específicos como regla general deben incluir verbos que impliquen un cambio y no sólo una acción puntual por ejemplo:

Presentación en plenaria **(30 min.)**	• Incrementar • Disminuir • Fortalecer • Mejorar • Reducir Entrega el anexo M11/S3/R1 *Los objetivos específicos* y agradece al grupo su participación.
Trabajo en equipos **(30 min.)**	Divide al grupo en tantos equipos como grandes líneas de acción o categorías hayan surgido y pídeles que formulen objetivos específicos para éstos basándose en los elementos que fueron expuestos. Entrega a cada equipo, los rotafolios con los post–it o tarjetas que les corresponde. Si el grupo no tiene experiencia formulando objetivos específicos requerirán de mayor apoyo y dada la importancia de esta actividad, dedica tiempo suficiente a cada uno de los equipos para asegurarte que los objetivos que elaboren sean adecuados.
Trabajo en plenaria **(15 min.)**	Pide al primer equipo que exponga su objetivo especifico, y pregunta al grupo si tiene comentarios sobre el mismo. Asegúrate de que cumpla con las características de un objetivo específico MEJOR y que esté orientado al cambio (ejemplo: que contenga un verbo como aumentar, fortalecer, disminuir, generar, etc.). Los objetivos específicos definitivos deberán escribirlos en el rotafolio de la sección que les corresponde de la Ruta Causal de forma enumerada. Una vez que todos los equipos expusieron y sus objetivos específicos fueron comentados y transcritos en el rotafolio pide a alguien que los lea todos.
Conclusión y cierre **(5 min.)**	Explica al grupo que la definición de objetivos específicos es uno de los elementos más importantes en el diseño de proyectos y felicítales por el trabajo desarrollado. Pide a alguien que comente sobre cómo el formato de Ruta Causal apoya o no el trabajo de desarrollo del proyecto de Advocacy.

SESIÓN 4. DESARROLLO DE ACTIVIDADES CLAVE



DURACIÓN DE LA SESIÓN

1 hr 25 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores
- Cinta adhesiva

OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo:
Identificará las actividades clave para lograr cada uno los objetivos específicos del proyecto de Advocacy.

PREPARACIÓN

- Asegúrate de que los rotafolios con las grandes líneas de acción y sus respectivos post-it o tarjetas estén colocados en un lugar visible y accesible.
- Escribe en un rotafolio los verbos adecuados para desarrollar actividades clave.



PRODUCTOS ESPERADOS

La Ruta Causal completa con el objetivo general del Resultado Esperado de Advocacy, los objetivos específicos y las actividades claves de Advocacy para el proyecto.



ACTIVIDADES

Presentación de la sesión (5 min.)	Presenta los objetivos de la sesión y pregunta si alguien tiene dudas o comentarios, responde a las dudas que puedan existir.
Trabajo en plenaria (15 min.)	Explica al grupo que en esta sesión completará el componente más específico de la Ruta Causal, que son las actividades clave.

Trabajo en plenaria **(15 min.)**	Presenta al grupo el rotafolio con el listado de verbos con los que se redactan las acciones: • Capacitar • Proveer • Producir • Establecer • Crear • Llevar a cabo • Desarrollar • Reunir • Convencer Pide que te den más ejemplos de verbos y anótalos en la lista (ejemplo: sensibilizar, consensuar, elaborar, implementar, instrumentar, etc.). Explica al grupo que al desarrollar las actividades clave no es necesario indicar todas y cada una de las acciones que llevarán a cabo en el transcurso del proyecto, sino aquellas más relevantes. Por ejemplo, una actividad clave puede ser coordinación del foro "la realidad nacional en el suministro de anticonceptivos" y no es necesario, en este momento, incluir todas las acciones desglosadas que serán necesarias para llevar a cabo el foro, como podrían ser, conformar comité organizador del foro, enviar invitaciones, seleccionar ponentes, etc. Explica que las actividades más operacionales se van a elaborar en el plan de trabajo. Señala que es deseable que las actividades se plasmen en la Ruta Causal en forma cronológica, es decir, en el orden en el que se espera que vayan a ocurrir.
Trabajo en equipos **(30 min.)**	Pide al grupo que vuelva a reunirse en los equipos con los que trabajaron los objetivos específicos y explica que ahora elaborarán actividades concretas que permitan el logro de esos objetivos. Entrega a cada equipo el rotafolio que contiene los post-it o tarjetas correspondientes al objetivo específico que trabajarán.

Trabajo en equipos **(30 min.)**	Pide a los equipos que revisen las grandes líneas de acción planteadas en los post-it o tarjetas y de ellas deriven las acciones clave que llevarán a cabo para lograr el objetivo específico. Señala que deberán incluir aquellas acciones que no están escritas en los post it o en las tarjetas, pero que son necesarias para el logro de ese objetivo especifico en particular. Una vez redactadas las acciones clave pide al grupo las escriba en orden cronológico en un rotafolio. Pide a los equipos seleccionar a alguien para que exponga los resultados de su trabajo.
Trabajo en plenaria **(30 min.)**	Pide a cada equipo que presente las actividades clave que planearon e invita al grupo a comentar si las acciones que están siendo presentadas: • Son relevantes para el logro del objetivo especifico al que se refieren • Pueden verdaderamente ser implementadas por la organización • Son adecuadas para el proyecto de Advocacy. Acuerden las actividades clave que quedarán planteadas en cada objetivo específico. La reflexión debe centrarse en aterrizar las acciones al nivel más concreto y realista posible, *a priori* ninguna acción o actividad queda descartada, pero es necesario que las que seleccionen sean aquellas que verdaderamente van a ser puestas en práctica.
Conclusión **(5 min.)**	Cierra la sesión felicitando al grupo por haber completado la Ruta Causal y explica en este momento que cuentan ya con los elementos básicos para el desarrollo de un proyecto de Advocacy.

4 Acciones clave para lograr que sucedan los pasos 2 y 3	3 Objetivos Específicos	2 Resultado Esperado de Advocacy	1 Objetivo general (a largo plazo)

4 Acciones clave para lograr que sucedan los pasos 2 y 3	3 Objetivos Específicos	2 Resultado Esperado de Advocacy	1 Objetivo general (a largo plazo)
• Llevar a cabo procesos de formación y capacitación, sumar expert@s, actualizar la información de la que se dispone por medio un proceso de investigación y diagnóstico a profundidad, aumentar el financiamiento disponible para la estrategia… • Organizar reuniones informativas, formar una coalición de aliad@s, elaborar un plan de acción consensado… • Implementar una campaña en los medios de comunicación, organizar talleres en espacios clave (escuelas, hospitales, sindicatos…), negociar con los centros culturales para que distribuyan información (trípticos, posters…)…	• A lo largo de la implementación de la estrategia de Advocacy, fortalecer la capacidad institucional de la organización • En el primer trimestre de operación de la estrategia de Advocacy, establecer y consolidad alianzas con 27 actores políticos para impulsar nuestra estrategia • Posicionar el tema en la arena pública a lo largo de los meses que dure la estrategia • Promover la participación civil a favor de nuestro REA durante el 2º y 3er trimestre de implementación de la estrategia • Convertirse en interlocutores y fuentes de información para el Estado a partir del 2º trimestre de implementación de la estrategia	Que se cree legislación y protocolos que obliguen al Ministerio de Salud de R.Dominicana a garantizar servicios y medicamentos gratuitos suficientes y de calidad a todas las personas que viven con VIH/SIDA	Mejorar la calidad de vida y aumentar la esperanza de vida de las personas que viven con VIH/SIDA en República Dominicana

RECOMENDACIONES PARA ESCRIBIR OBJETIVOS GENERALES

- Problema social que desea abordar
- Efecto o cambio deseado
- Población clave y ubicación geográfica
- Medios para lograrlo (opcional)

M11/S3/R1
LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

QUÉ ES UN OBJETIVO DE ADVOCACY:

- Los Objetivos de advocacy son enunciados sobre los cambios que ustedes esperan realizar durante la ejecución de su proyecto
- A diferencia del Resultado Esperado de Advocacy, se espera que ustedes logren (y midan) sus objetivos del programa con base en los recursos y tiempo disponibles
- Son la fuerza guía que respalda su trabajo, pues le dice al personal que implementa el programa hacia dónde exactamente deben tratar de dirigirse
- Indican los aspectos a monitorear y medir
- Reflejan la lógica del diseño del programa, aportando un vínculo lógico entre el trabajo y el objetivo general
- Indican lo que se debe hacer para alcanzar los resultados esperados de Advocacy que busca el programa
- Centran la atención en lo que se puede lograr y por tanto, guían al personal que ejecuta el programa
- Representan un acuerdo entre el programa y el mundo externo, respecto a lo que el programa se compromete a alcanzar en determinado tiempo y con determinado presupuesto

"LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS SON MEJOR":

- Medibles (Para poder monitorear y evaluarlos)
- Específicos (para evitar interpretaciones distintas)
- Justos en Tiempo (Tienen una duración especifica para lograrlos)
- Oportunos (Alcanzables y realistas con el tiempo y los recursos disponibles)
- Relevantes (al problema, la meta, y la organización)

EJEMPLO DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO:

"En el primer trimestre de operación del Proyecto de Advocacy, establecer y consolidar alianzas a favor del Tema de Advocacy y el Resultado Esperado de Advocacy con el 75% de los diputados que integran la Comisión de Equidad de Género de la provincia X."

Los objetivos como regla general deben incluir verbos que implican un cambio, por ejemplo:

- Incrementar
- Fortalecer
- Reducir
- Disminuir
- Mejorar
- Aumentar

12

MARCO LÓGICO E INDICADORES

Pag.

MÓDULO 12
MARCO LÓGICO E INDICADORES

OBJETIVOS

- Comprender qué es, para qué sirve y como funciona la herramienta de Marco Lógico desarrollada por IPPF-RHO y entender qué son y para qué sirven los indicadores.

DESARROLLO DEL MÓDULO

	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
S1	Introducción al marco lógico	Se familiarizará con la herramienta de Marco Lógico desarrollada por la IPPF-RHO	40 min
S2	Comprensión de los indicadores para un proyecto de Advocacy	Conocerá qué son y cuál es la utilidad de los indicadores	50 min



REFLEXIONES CENTRALES

El Marco Lógico de la IPPF-RHO es una de las diferentes herramientas que existen para el desarrollo de proyectos. En este manual proponemos su utilización pues esta herramienta ha sido validada y ha demostrado gran eficacia durante el proceso de planeación de proyectos de Advocacy.

El Marco Lógico además de organizar las secciones del proyecto, facilita el monitoreo y evaluación de los avances al contar con secciones en las que se incluyen indicadores y mecanismos de medición.

PRODUCTOS ESPERADOS

Ejemplo de Marco Lógico de la IPPF-RHO completado por el grupo.

DURACIÓN DEL MÓDULO

1 hr 30 min

MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva

DOCUMENTOS DE APOYO

- Documento M12/S1/D1
  Formato de marco lógico
- Documento M12/S2/D1
  ¿Qué son los indicadores?

SESIÓN 1. INTRODUCCIÓN AL MARCO LÓGICO



30 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de colores
- Cinta adhesiva

OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo:
Se familiarizará con la herramienta de marco lógico desarrollada por la IPPF - RHO

PREPARACIÓN

- Prepara una copia para cada participante del documento M12/S1/D1 *Formato de Marco Lógico.*
- Copia el mismo documento en un rotafolio y complétalo con el Objetivo General, el Resultado Esperado de Advocacy, los Objetivos Específicos y las actividades clave diseñadas en el módulo previo *La Ruta Causal* y colócalo al frente del salón, pero doblado para que el grupo no pueda verlo.

ACTIVIDADES

Presentación de la sesión **(5 min.)**	Presenta al grupo los objetivos del módulo y pregunta si tiene dudas o comentarios al respecto. Coloca los objetivos en un lugar visible durante todo el módulo. Explica al grupo que durante esta sesión trasladará los insumos elaborados en la Ruta Causal a un instrumento que será la base para el monitoreo y evaluación de su proyecto, el Marco Lógico.

Trabajo en plenaria **(30 min.)**	Entrega a cada persona una copia del documento M12/S1/D1 *Formato de marco lógico* y pide que lo revisen. Explica al grupo que este formato ha sido adaptado del manual "Guía para Diseñar Proyectos Orientados a Resultados y Redactar Propuestas Exitosas" elaborado por la IPPF-RHO y que pueden encontrar en http://www.ippfwhr.org/es/node/350. Explica al grupo que al igual que la Ruta Causal, el Marco Lógico es un método para organizar gráficamente su proyecto, pero la Ruta Causal está enfocada a describir la visión teórica del proyecto mientras que el Marco Lógico aporta detalles de cómo se monitoreará y evaluará el mismo. Repasa con el grupo los conceptos del Marco Lógico que ya conocen, por haber sido explicados en el módulo de La Ruta Causal. Solicita voluntarios para que expliquen cada uno de los siguientes conceptos y de ser necesario, apóyalos en su explicación: • Objetivo General • Resultado Esperado de Advocacy • Objetivo Especifico • Actividades Clave Una vez que se hayan explicado los cuatro conceptos, muestra al grupo el rotafolio que preparaste con los campos anteriores completados en el Marco Lógico y señala que con el trabajo que han llevado a cabo tienen ya cubierta la mayor parte de esta herramienta.
Reflexión grupal y conclusión **(5 min.)**	Pide la opinión de dos o tres voluntarios sobre cómo este formato ayuda a poner en pasos ordenados y con claridad las ideas que sostiene el desarrollo del proyecto de Advocacy. Pide a quienes tengan experiencia trabajando con otros marcos lógicos que compartan sus ideas sobre las ventajas y retos de este formato en específico.

SESIÓN 2. LOS INDICADORES DE UN PROYECTO DE ADVOCACY



DURACIÓN DE LA SESIÓN

50 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de colores
- Cinta adhesiva

OBJETIVO

Al finalizar la sesión el grupo:
Conocerá qué son y cuál es la utilidad de los indicadores.

PREPARACIÓN

- Prepara para cada participante copias del documento de apoyo M12/S2/D1 *¿Qué son los indicadores?*
- Asegúrate que el grupo tenga a la mano el documento M12/S1/D1 *Formato de marco lógico*.



PRODUCTOS ESPERADOS

El desarrollo de al menos un par de indicadores para el proyecto de Advocacy.

ACTIVIDADES

Presentación de la sesión **(5 min.)**	Comenta con el grupo que esta actividad se dedicará a analizar algunos de los elementos de un programa de evaluación y monitoreo para proyectos de Advocacy. Pregunta si alguien tiene experiencia realizando actividades de monitoreo y evaluación y pide que las comente con el grupo.

Reflexión grupal **(40 min.)**	Explica al grupo que para evaluar un proyecto de Advocacy deben construirse indicadores adecuados, y que esta tarea requiere de conocimientos específicos, por lo que suele requerirse apoyo especializado para esto. Distribuye el anexo M12/S2/D1 *¿Qué son los indicadores?*, y pide al grupo que vuelva a los equipos en los que trabajaron la actividad anterior para leerlo y comentarlo. Pide a cada equipo que analice la diferencia entre indicadores de proceso y de resultado. Una vez terminada la reflexión recuerda al grupo que los indicadores de proceso son indicadores que miden el cumplimiento o eficacia de las actividades clave para lograr el objetivo específico. Los de resultado son indicadores que dicen si se ha logrado el objetivo específico o no. Por ejemplo, si el objetivo específico es el fortalecimiento de las capacidades institucionales de Advocacy para una organización, un indicador de proceso puede ser "numero de talleres de Advocacy realizados", mientras que un indicador de resultado puede ser "numero de personal que tiene habilidades de Advocacy fortalecidas". Recuerda que los indicadores, como su nombre lo dice, indican sólo lo que va a ser medido, no la dirección del cambio esperado (por ejemplo: uso del condón en la última relación sexual). Es importante limitar el número total de indicadores que se seleccionan para ser realistas sobre el trabajo que pueden y deben llevar a cabo: compilar, procesar y reportar sobre cada indicador, no es necesario tener un indicador por cada actividad. Cada equipo deberá prepararse para compartir sus reflexiones con el grupo. En plenaria pide a los equipos que compartan las reflexiones que hicieron sobre el documento. Asegúrate de que el grupo entiende qué son los indicadores, para qué sirven, cómo se desarrollan y cuál es la diferencia entre los indicadores de proceso y los de resultado. Pide al grupo que nombre por lo menos a dos personas, organizaciones o instituciones con experiencia en procesos de monitoreo y evaluación en proyectos de Advocacy que consideren que podrían acompañarles en el proceso de desarrollo de indicadores para este proyecto. Si la organización tiene un área de evaluación y monitoreo deberían involucrarla en este trabajo.

Reflexión grupal **(40 min.)**	La IPPF-RHO cuenta también con amplia experiencia en el desarrollo de indicadores para proyectos de Advocacy, por lo que podría ser un recurso para las organizaciones, especialmente las asociaciones miembro de la Federación. Agradece la participación del grupo.
Conclusión (5 min)	Concluye la sesión comentando al grupo que el desarrollo de indicadores de Advocacy puede ser una tarea compleja, pero que es importante dedicar suficiente tiempo y recursos a esta labor, ya que los indicadores serán el elemento de medición básico del éxito del proyecto.

Titulo del proyecto	Establecimiento de norma oficial sobre prevención y atención de VIH/SIDA
Meta Relativa al problema que se busca resolver	Reducir la incidencia de infecciones de VIH/SIDA entre la población de mujeres adolescentes en Zapopan
Objetivo 1: Lo que se desea lograr	Colocar el tema de la prevención y atención del vih/sida entre la población de mujeres adolescentes en la agenda de las redes de organizaciones trabajando por los derechos de las mujeres

Actividades estratégicas Lo que se propone hacer	**Indicadores** Lo que mostrará que el objetivo se cumplió	**Medios de verificación** Fuentes de información	**Frecuencia** Sobre que tan seguido se recabarán los datos	**Persona responsable** Persona, organización o departamento responsable de recabar la información
1.1 Cuatro encuentros de ONG's para entrega de paquete informativo	**De proceso** • Número de asistentes a los encuentros • Número de paquetes informativos distribuidos entre ONG's	• Listas de asistentes • Hojas de acuse de recibo de los paquetes	• Mensualmente • Quincenalmente	Organización Pro Salud Materna sexual y Reproductiva A.C.
	De resultado • Número de ONG's que incorporaron lineas de acción relativas a la prevención y atención del VIH/SIDA para mujeres	• Informes de actividades de programas y servicios operados por ONG's en Zapopan	• Bimestralmente	Coordinadora jalisciense de organizaciones de mujeres
1.2 Formación de una coalición diversa de organizaciones civiles para impulsar un proceso de reformas legislativas en materia de VIH/SIDA y mujeres adolescentes	**De proceso** • Número de organizaciones que participaron en el proceso de estructuración de la coalición	• Listas de organizaciones que hicieron comentarios al documento de estructura de la coalición • Lista de comentarios que fueron incorporados	• Al inicio y al final del proceso de conformación de la coalición	Coordinadora jalisciense de organizaciones de mujeres & comité coordinador de la coalición
	De resultado • Número de organizaciones (desagregado por tipo de org.) que se integraron a la coalición	• Listas de organizaciones que integran la coalición	• Bimestralmente	Coordinadora jalisciense de organizaciones de mujeres & comité coordinador de la coalición

Titulo del proyecto	
Meta Relativa al problema que se busca resolver	
Objetivo No ____: Lo que se desea lograr	

Actividades estratégicas Lo que se propone hacer	**Indicadores** Lo que mostrará que el objetivo se cumplió	**Medios de verificación** Fuentes de información	**Frecuencia** Sobre que tan seguido se recabarán los datos	**Persona responsable** Persona, organización o departamento responsable de recabar la información
No. ________	**De proceso**			
	De resultado			
No.________	**De proceso**			
	De resultado			
No.________	**De proceso**			
	De resultado			

LOS INDICADORES

Extraído de la "Guía para Diseñar Proyectos Orientados a Resultados y Redactar Propuestas Exitosas"
Elaborado por la IPPF-RHO, disponible en http://www.ippfwhr.org/es/node/350

Un indicador es una medida de un concepto o comportamiento. No es necesariamente el concepto mismo, sino el reflejo de ese concepto. Por ejemplo, un concepto abstracto como la igualdad de género requerirá que se encuentren medidas específicas y concretas que reflejen la igualdad de género, como la proporción hombre-mujer de educadores pares o la proporción de los materiales de IEC que utilicen lenguaje sensible al género. Los principales tipos de indicadores son los indicadores de proceso y los indicadores de resultados.

LOS INDICADORES DE PROCESO

Estos indicadores aportan evidencia para determinar si el proyecto va por buen camino para lograr un objetivo. Los indicadores de proceso suministran la información acerca de las actividades que están siendo implementadas, como por ejemplo qué y cuántas actividades se llevaron a cabo y quién participó en ellas. Dado que los indicadores de proceso proporcionan información acerca de la implementación de las actividades, éstos deben recopilarse a lo largo de todo el proyecto.

También se puede obtener información de proceso o información cualitativa que responda a la pregunta, "¿Cuán bien se llevaron a cabo las actividades?". Sin embargo, como el cambio no se puede medir por medio de datos cualitativos, la información de proceso en sí no es técnicamente un indicador.

No obstante, la manera en que se implementan los servicios y las actividades es un tema importante que puede influir en el logro de los objetivos. Por lo tanto, incluir información cualitativa relativa a la recopilación de datos puede ser esencial.

El monitoreo de proyectos consiste en recopilar indicadores de proceso y examinarlos periódicamente. Los indicadores de proceso y la información cualitativa también pueden proporcionar información importante para la evaluación final del proyecto. A menudo, los datos de proceso pueden revelar las razones por las cuales un proyecto de intervención funcionó o no funcionó.

LOS INDICADORES DE RESULTADO

Estos indicadores proporcionan información para determinar si algún cambio esperado ocurrió, durante el proyecto o en la población. Los indicadores de resultado miden los cambios que las actividades de su programa están tratando de producir en su población meta (en otras palabras, miden si los objetivos se lograron). Este tipo de indicador a menudo se establece como un porcentaje, tasa o proporción, y permite ver lo que se logró con relación a la población meta (el denominador de la ecuación).

Los indicadores de resultado deben ser un reflejo directo de sus objetivos. Dado que los indicadores de resultado proporcionan evidencia para determinar si se logró un objetivo, cada objetivo tiene que incluir al menos un indicador de resultado.

Cuando seleccione indicadores, asegúrese de que sean claros y precisos. Las definiciones se deben proporcionar para cualquier terminología usada. Si los indicadores se escriben como porcentajes, tanto el numerador como el denominador deben especificarse. El siguiente ejemplo ilustra qué queremos decir.

Ejemplo de un indicador que está mal establecido, donde el denominador no se especifica:

El porcentaje de gente joven que sabe tres formas de transmisión del VIH.
En este ejemplo, el numerador es el número de gente joven que sabe tres modalidades de transmisión. ¿Cuál es el denominador? ¿Es el número total de jóvenes en el programa? ¿En la comunidad? ¿En el país?

Ejemplo de un indicador bien establecido, donde el denominador sí se especifica:

El porcentaje de la gente joven que participó en la sesión de capacitación que sabe tres formas de transmisión del VIH.
En este ejemplo, el numerador es el número de jóvenes que saben tres modalidades de transmisión. El denominador es el número total de jóvenes que participaron en las sesiones de capacitación.

Aunque los indicadores miden el cambio, éstos no deben indicar la dirección del cambio. Por ejemplo, en lugar de escribir el "aumento en la edad en que tuvo lugar la primera relación sexual", escribir la "edad en que tuvo lugar la primera relación sexual, en hombres y mujeres de 10 a 19 años de edad en la Ciudad X". Luego, los datos indicarán si esta edad aumentó, disminuyó, o permaneció igual.

Refiérase a su modelo conceptual para ayudarle a escoger los indicadores apropiados. Mire cuidadosamente la sección de resultados del modelo —en otras palabras, ¿qué debe suceder en la población meta para que contribuya a lograr el objetivo?

Pregúntese, ¿cuál sería una señal de que esas cosas han sucedido?

Al buscar indicadores para cada parte del modelo, usted probablemente identificará varios. Su próximo paso será seleccionar los indicadores más apropiados, recordando los recursos disponibles para recopilar y analizar los datos. Es útil recordar que el donante esperará que usted le proporcione datos e información acerca de cada indicador en su marco lógico, así que debe incluir sólo aquéllos que son factibles y que mejor reflejarán el resultado que intenta medir. Piense cuáles indicadores verdaderamente proporcionarán información útil al personal del proyecto para saber si éste va encaminado hacia el logro de los objetivos (indicadores de proceso) y para determinar si los objetivos se han logrado (indicadores de resultados).

Si su proyecto incorpora una perspectiva de género, puede desglosar los indicadores por género, según convenga. (Para obtener más información sobre la inclusión de una perspectiva de género en su propuesta, vea la sección B-7.) También puede considerar la posibilidad de desglosar los datos por edad. Por ejemplo, un indicador podría ser el "número de jóvenes, por edad y por sexo, que completaron las sesiones educacionales de seis semanas sobre la prevención de la infección por el VIH".

Esto le ayudará a saber si usted está atrayendo a más mujeres que a hombres, o viceversa, permitiendo a su proyecto ajustar sus estrategias de reclutamiento según sea necesario. También le ayudará a saber si usted está llegando a la gente joven, o al grupo de edad que se está proyectando.

TEMAS PARA CONSIDERAR CUANDO SE SELECCIONAN LOS INDICADORES:

- Relevancia
- Disponibilidad de información
- Facilidad en la medición
- Comprensibilidad
- Recursos (dinero, experiencia del personal y tiempo)
- Interés de los donantes
- Perspectiva de género
- Perspectiva de gente joven

Es mejor seleccionar varios indicadores para cada objetivo, ya que los objetivos generalmente tienen diferentes dimensiones. Sin embargo, seleccione un número manejable de indicadores, teniendo en cuenta la disponibilidad de información y los recursos durante sus proyectos (tanto humanos como monetarios). Después de una discusión con el personal del proyecto y otros colaboradores, elija sólo los mejores indicadores.

El marco lógico debe ser sencillo y útil para su proyecto. Es más, no es necesario tener un indicador para cada actividad. Los indicadores de proceso se relacionan directamente con las actividades, pero es fácil seleccionar más de lo necesario o aconsejable. Tener demasiados indicadores sobrecargará el proyecto con la recopilación y el análisis de datos.

Los indicadores de resultados deben relacionarse directamente con sus objetivos, y proporcionar a los directores del programa y a los donantes la información sobre los cambios que han ocurrido en la población meta. Tiene que haber al menos un indicador de resultado para cada objetivo.

INDICADORES DE PROCESO VERSUS INDICADORES DE RESULTADO

A veces es difícil determinar si un indicador es un indicador de proceso o de resultado, porque un indicador de proceso para un objetivo quizá sea un indicador de resultado para otro. Por ejemplo, el indicador "número de servicios clínicos prestados a la gente joven de 15 a 24 años de edad, por tipo de servicio" puede ser un indicador de proceso (ya que suministra información acerca de las actividades que se ejecutan), pero si el objetivo es aumentar el acceso a servicios clínicos, el número de servicios proporcionados podría ser un indicador de resultado. Lo que es importante recordar es que el indicador se relacione con el objetivo.

Siempre que sea posible, use la amplia gama de indicadores que ya se han diseñado para los proyectos de salud sexual y reproductiva. Sírvase ver las referencias al final de esta sección para leer las listas de ejemplos de indicadores. Los siguientes son ejemplos de indicadores de proceso y de resultado relacionados con los objetivos generales, los objetivos específicos y las actividades descritas anteriormente.

PROYECTO DE VIH—INDICADORES:

Indicadores de proceso:

- Se elaboró una lista de verificación de consejería relativa a la prevención de la infección por el VIH.
- Número y porcentaje del personal clínico, por cargo, por consultorio, que participa en las sesiones de capacitación.

Indicadores de resultado:

- Porcentaje del personal que participó en las sesiones de capacitación que tienen actitudes favorables hacia los temas del VIH y conocimientos correctos sobre los mismos (con una calificación de al menos 150 en la *Escala de actitudes sobre el SIDA*), por consultorio.
- Porcentaje del personal que participó en sesiones de capacitación que demuestran correctamente cómo usar un condón, por consultorio.

PROYECTO DE ANTICONCEPCIÓN DE EMERGENCIA—INDICADORES:

Indicadores de proceso:

- Número de personas sensibilizadas/capacitadas en anticoncepción de emergencia por categoría: educadores pares, mujeres que han experimentado violencia basada en género, proveedores de servicios, consejeros, grupos de mujeres, oficiales de policía, personal legal.
- Número de mujeres identificadas en las consultas de SSR como víctimas de violencia basada en género, por tipo de violencia.

Indicadores de resultado:

- Número de estuches para anticoncepción de emergencia (que incluyen condones, paquete de anticoncepción de emergencia, y materiales de IEC) distribuidos a otras organizaciones, por tipo de organización.
- Porcentaje de mujeres identificadas como víctimas de violencia basada en género que recibieron anticoncepción de emergencia.

PROYECTO DE DEFENSA Y PROMOCIÓN RELACIONADA AL ABORTO EN CONDICIONES DE RIESGO—INDICADORES:

Indicadores de proceso:

- Número de cuñas acerca del tema del aborto emitidas en los medios masivos de comunicación por el personal y socios del proyecto, por tema y por tipo de medios de comunicación (imprenta, televisión y radio).
- Número de personas que participan en actividades de sensibilización, por tipo de actividad (foros comunitarios, eventos patrocinados por los medios masivos de comunicación, grupos de discusión política), y por tipo de participante (formuladores de políticas, representantes de grupos de mujeres, representantes de ONG).

Indicadores de resultado:

- Porcentaje de personas que participaron en las actividades de sensibilización que pueden identificar tres consecuencias del aborto en condiciones de riesgo, por tipo de participante.
- Porcentaje de personas que participaron en las actividades de sensibilización que pueden identificar tres estrategias para abordar el aborto en condiciones de riesgo, por tipo de participante.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DIFUSIÓN— INDICADORES:

Indicadores de proceso:

- Número de educadores pares capacitados, por edad, sexo y tipo de ubicación (basado en la comunidad o en el centro clínico).
- Número de jóvenes sexualmente activos que atienden sesiones de educación de pares, por edad, sexo y tipo de ubicación (basado en la comunidad o en el centro clínico).
- Número de jóvenes sexualmente activos que atienden sesiones de educación de pares que dijeron haber usado un condón en su última relación sexual, por edad, sexo y tipo de ubicación (basado en la comunidad o en el centro clínico).

Indicadores de resultado:

- Número de publicaciones y presentaciones acerca de los resultados de la investigación, por tipo.
- Número de organizaciones que recibieron resultados del estudio.

PROYECTO DE ADVOCACY - INDICADORES

Indicadores de Proceso:

- Número de legislador@s sensibilizados ante la importancia de un cambio legislativo (desagregados por edad y partido político)
- Número de organizaciones que se adhirieron a los documentos con propuestas de lenguaje elaboradas para tomadores de decisiones
- Número de comisiones legislativas que asistieron a las reuniones de discusión estratégica realizadas

Indicadores de Resultado:

- Número de legisladores que mantuvieron o cambiaron su posición a favor de la propuesta legislativa

El siguiente es un ejemplo de un indicador mal establecido:

Aumento en el porcentaje de personas que usan un condón.

¿Por qué está mal establecido este indicador?

- El indicador no debe especificar la dirección del cambio. (La dirección se especifica en el objetivo.)

- Este indicador no es preciso porque no especifica el tiempo en el cual se medirá el uso de condones — ¿se examinará el uso de condones durante la primera relación sexual, la más reciente relación, o en cada relación?

- El denominador (población de base) no está bien especificado:
¿entre quiénes se medirá el uso de condones?
¿entre todas las personas del mundo, todas las personas en el país, todas las personas en la comunidad, todas las personas que participan en el proyecto, personas de cierta edad? ¿Incluirá sólo esas personas que ya son sexualmente activas?

¿Cómo puede mejorarse este indicador?

El porcentaje de jóvenes sexualmente activos (de 15 a 24 años de edad) participantes en el proyecto que notifican haber usado un condón en la última relación sexual, por edad y por género.

13

SIGUIENTES PASOS

Pag.

MÓDULO 13
SIGUIENTES PASOS

OBJETIVO
El grupo desarrollará la agenda para la próxima reunión.

DESARROLLO DEL MÓDULO

	Sesiones	Objetivos Al finalizar la sesión el grupo:	Duración
S1	Desarrollo de agenda próxima reunión	Definirá actividades, fechas y responsables para las actividades que realizarán	45 min

PREPARACIÓN
- Prepara una copia para cada participante del documento M13/S1/*D1 Elementos básicos para la redacción del proyecto*
- Prepara una copia para cada participante del documento M13/S1/D2 *Formato de agenda para la próxima reunión.*



PRODUCTOS ESPERADOS
Una agenda preliminar para la próxima reunión con fecha establecida.

DURACIÓN DEL MÓDULO
45 min



MATERIALES
- Papel rotafolio
- Marcadores de diferentes colores
- Cinta adhesiva



DOCUMENTOS DE APOYO
- M13/S1/D1 Elementos básicos para la redacción del proyecto
- M13/S1/D2 Formato de agenda para la próxima reunión

SESIÓN 1. DESARROLLO DE LA AGENDA



DURACIÓN DE LA SESIÓN

45 min



MATERIALES

- Papel rotafolio
- Marcadores de colores
- Cinta adhesiva

PREPARACIÓN

- Prepara para cada participante una copia del documento M13/S1/*D1 Elementos básicos para la redacción del proyecto*
- Prepara para cada participante una copia del documento M13/S1/D2 *Formato de agenda para la próxima reunión.*

ACTIVIDADES

Presentación de la sesión (5 min.)	Coloca los objetivos en un lugar visible, léelos y asegúrate de que todo el grupo los comprenda.
Trabajo en plenaria **(35 min.)**	Explica al grupo que en el transcurso del taller no será posible finalizar todos los elementos del proyecto, por lo que será necesario planear una reunión de seguimiento para hacerlo. Pregunta al grupo cuáles cree que son las actividades que debería llevar a cabo para finalizar el desarrollo del Proyecto de Advocacy y elabora una lista en un rotafolio con todas las ideas. Es recomendable dedicar unos minutos a estas reflexiones para analizar cómo el Marco Lógico apoyará el trabajo de desarrollo del proyecto. Cuando el grupo haya expresado sus ideas, comenta una por una preguntando al grupo cuáles de estas actividades deberían llevar a cabo en una próxima reunión y aquellas que pueden planear pero no terminar en su próxima reunión. Marca con dos distintos colores según la categoría a la que pertenezcan. Pide a alguien que voluntariamente pase al frente y trate de desarrollar una "Agenda tentativa para la próxima reunión".

Trabajo en plenaria **(35 min.)**	Asegúrate de que entre los puntos a tratar en la próxima reunión se encuentren al menos: • Revisar la Ruta Causal: para revisar el trabajo realizado hasta el momento y resolver dudas o compartir ideas. • Redactar el proyecto narrativo: es necesario que el trabajo se redacte en un documento que dé cuenta más detallada del proyecto. Revisa el documento M13/S1/D1 Elementos básicos para redacción del proyecto para conocer los componentes básicos de una descripción narrativa del proyecto. • Traducir la Ruta Causal en el Marco Lógico: para construir la estructura que permitirá dar un orden a las acciones planeadas y definir las funciones. • Presentar el proyecto al equipo de personas que acompañarán al grupo en el proceso de diseñar los indicadores para el monitoreo y evaluación del proyecto de Advocacy: para contar con mecanismos de evaluación y monitoreo útiles. • Desarrollar un cronograma general para las actividades del proyecto: para empezar a programar los pasos a seguir ordenadamente. • Elaborar un presupuesto estimado para el desarrollo del proyecto: para saber qué recursos necesitan asignarse y conseguirse para lograr el proyecto de Advocacy. • Presentar el proyecto a las organizaciones y personas identificadas como importantes para el desarrollo del mismo: para iniciar o fortalecer una alianza que impulse el logro del REA. • Explicar al grupo que comprenda el trabajo de cada uno de estos siete puntos y por qué es importante que sean desarrollados. Pide al grupo que piense y decida una fecha para la próxima reunión, procura que la fecha elegida sea una que a todo el grupo o al menos a la gran mayoría le parezca adecuada.
Reflexión grupal y conclusión **(5 min.)**	Entrega los anexos M13/S1/D1 *Elementos básicos para la redacción del proyecto* y M13/S1/D2 *Formato de agenda para la próxima reunión* y solicita que copien la agenda y la guarden como registro y recordatorio para la próxima reunión.

▲ NOTAS

Es importante recordar que el desarrollo de indicadores es una tarea que requiere ciertos conocimientos y experiencias, de manera que el grupo puede considerar buscar apoyo externo si no hay alguien con las habilidades y conocimientos necesarios.

Asimismo, es importante que desde las primeras actividades definan mecanismos de comunicación entre el equipo que sean suficientes, adecuadas y accesibles para todos, ya que muchos de los retos que enfrenta el trabajo en equipo tiene que ver con la falta o los problemas de comunicación.

Otro factor que suele originar conflictos es la toma de decisiones. Es importante que el grupo decida qué mecanismos va a utilizar para tomar decisiones. Invita al grupo a pensar en mecanismos que sean incluyentes y que fomenten la participación equitativa e igualitaria pero que no terminen obstaculizando los procesos. En ocasiones puede servir que para tener este tipo de discusiones busquen a alguien con experiencia en el manejo de grupos y la promoción de liderazgos participativos para que facilite la reunión y les comparta información.

Por último, vale la pena remarcar que este ejercicio deberá traducirse en acciones concretas (idealmente), de manera que al hacer la planeación el grupo deberá considerar que las fechas, las responsabilidades, las actividades, etc., son reales y, por lo tanto, tomarlas en serio, ya no son más parte de los ejercicios que integran el taller.

Invita al grupo a que seleccionen personas responsables de coordinar la próxima reunión y que éstas se encarguen de que la reunión suceda en el tiempo y forma acordados.

Lista de verificación para la redacción de propuestas

Marque la casilla correspondiente cuando haya completado cada paso:

PREPARACIÓN

- ☐ Paso 1: Revisar los "Puntos clave para lograr el éxito en el desarrollo de propuestas":
- Colaboración entre los departamentos programáticos y de evaluación y finanzas.
- Formar un equipo para la redacción de la propuesta y preparar un plan de trabajo para su elaboración.
- Identificar e incluir a los grupos interesados y a los colaboradores de la comunidad.
- Obtener toda la información posible acerca del donante (sus intereses y requisitos).

- ☐ Paso 2: Llevar a cabo una evaluación de necesidades (revisar la bibliografía, conducir gruposfocales, entrevistas).

- ☐ Paso 3: Crear un modelo conceptual (diagrama en una página).

- ☐ Paso 4: Elaborar un marco lógico (completar esto antes de comenzar a escribir la propuesta).

PASO 5: PREPARAR LAS SECCIONES DE LA PROPUESTA

- Empiece a escribir la propuesta después de completar los pasos preparatorios. Use el formato presentado a continuación cuando el donante no tiene sus propios requisitos. Si el donante tiene sus propios requisitos, es importante seguirlos al pie de la letra. Si el donante no especifica qué tan larga debe ser la propuesta, probablemente deben escribirse menos de 15 páginas para un proyecto grande, y menos de 10 páginas para un proyecto pequeño.

- ☐ Portada
- Nombre del proyecto
- Nombre de la organización que presenta la propuesta (incluir logotipo)
- Persona de contacto

- Duración del proyecto
- Nombre del donante potencial y fecha de presentación

☐ Índice (1 página)
- Enumerar todas las secciones e incluir números de página

☐ Resumen Ejecutivo (1 página)
- Incluya la información fundamental de cada sección de la propuesta. (Escriba esta sección al final.)

☐ Introducción y Justificación (1–2 páginas)
- Incluya una exposición de los problemas para abordarse y presente estadísticas o resultados. Incluya una exposición de su organización y cómo su experiencia le permite abordar el problema con éxito.

☐ Objetivos Generales y Específicos (1/2 página)
- El objetivo general se refiere a cambios amplios y a largo plazo que se necesitan para afrontar un problema. Es probable que el proyecto sólo contribuirá a abordar el problema, en lugar de erradicarlo. El objetivo general debe indicar la población meta o grupo de beneficiarios.
- Los objetivos deben ser específicos, cuantificables, apropiados, realistas y tener una duración específica. Los objetivos se refieren a los cambios que usted quisiera ver en la población beneficiaria o su ambiente. Los objetivos generales deben ser realizables en el período propuesto para el proyecto y deben incluir la ubicación del proyecto.

☐ Actividades (3–4 páginas)
- Empiece esta sección con una descripción de dos o tres párrafos que resuma las actividades o estrategias principales.
- Enumere cada objetivo, y luego las actividades que apoyarán cada objetivo. Describa las actividades —quién las llevará a cabo, cuánto tiempo durará cada actividad, herramientas o materiales que se usarán, cómo atraerá a las personas a sus actividades, etc.

☐ Monitoreo y evaluación (1 página)
- Incluya aquí sólo una sección narrativa. Aquí usted puede describir quién se encargará de la evaluación, cómo monitoreará y evaluará el proyecto (metodologías), y cuáles son los principales indicadores de proceso y de resultado.
- Refiérase al marco lógico, que estará incluido en la sección de Anexos.

- ☐ Género (1/2 página)
- Describa las inequidades basadas en el género que están relacionadas con el problema de salud que su proyecto procura abordar. Explique las estrategias que su proyecto empleará para cambiar las normas de género o satisfacer las necesidades de sus beneficiarios.

- ☐ Personal Fundamental (1 página o menos)
- Explique quién trabajará en el proyecto (gerencia, administración, capacitación, evaluación, finanzas). Si los voluntarios desempeñarán una función importante, hable de esto también.

- ☐ Puntos Fuertes e Innovación (1/2 página)
- Destaque los puntos fuertes y los aspectos de su proyecto que son innovadores. Piense en lo que hace que su proyecto sobresalga a otros. Puede repetir los factores que conducirán al éxito del proyecto.

- ☐ Sustentabilidad (1/2 página)
- Describa algunas estrategias que usted empleará para que continúe el proyecto una vez que se termine el financiamiento. Describa cómo generará ingresos locales o buscará otros financiadores.

- ☐ Presupuesto (2 páginas)
- Elabore un presupuesto detallado para sí mismo. Para el donante, incluya un presupuesto resumido en un formato de cuadro (con subtotales para las categorías principales).
- También incluya un resumen narrativo (Notas del Presupuesto) describiendo cuáles son los componentes de cada categoría de gasto y su finalidad.
- El presupuesto debe cuadrar con la sección de Personal Fundamental.

PASO 6: INCLUIR ANEXOS

- ☐ Anexo A: Modelo Conceptual (opcional)
- ☐ Anexo B: Marco Lógico
- Este es un cuadro que incluye el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto. Para cada objetivo específico, enumere las actividades, los indicadores de proceso y de resultado, y las metodologías y frecuencia de recopilación de datos.
- ☐ Anexo C: Plan de Trabajo
- Este es un cronograma de las actividades.

- Anexo D: Otros anexos
- Otros anexos que podrían ser útiles: Cronograma de monitoreo y evaluación, instrumentos de estudio, información sobre los participantes, programa de estudios, fotos, citaciones de los beneficiarios.

NORMAS PARA UN DOCUMENTO CONCEPTUAL

A menudo, antes de desarrollar una propuesta total, que puede ser un documento extenso y detallado, es aconsejable elaborar un documento más corto llamado documento conceptual. Este documento consta por lo general de dos a cinco páginas y ofrece un resumen de sus ideas para un nuevo proyecto.

En un documento conceptual, usted presentará la mayoría de las secciones que se incluyen en una propuesta; la diferencia es que estas secciones pueden ser breves. Las diferentes secciones —Introducción y Justificación, Objetivos, Actividades, Monitoreo y Evaluación, Puntos Fuertes e Innovación, y un Presupuesto Resumido— cada una debe describirse en pocos párrafos. Usted puede presentar un total del presupuesto general y las principales categorías de gastos que constituirán el presupuesto.

Recuerde, en esta etapa, usted no necesita haber completado todos los detalles; el documento conceptual está diseñado para determinar si un donante está interesado en recibir una propuesta entera. La preparación de un documento conceptual antes de escribir una propuesta completa le ahorrará tiempo.

Los donantes también aprecian la oportunidad de poder examinar un documento más corto para determinar si les interesa el proyecto.

Para un documento conceptual, use el siguiente formato.

- Nombre de la organización
- Título del proyecto
- Financiador potencial
- Fecha de sumisión
- Justificación: ¿Qué problema abordará el proyecto?
- Experiencia de la organización: ¿Por qué su organización está calificada para abordar este problema? (unos pocos párrafos)
- Objetivo General y Objetivos Específicos
- Estrategias/Actividades
- Resultados Esperados (relacionados con cada objetivo)
- Puntos Fuertes e Innovación: ¿Por qué es este proyecto innovador o por qué tendrá éxito?
- Monitoreo y Evaluación
- Presupuesto

FORMATO DE AGENDA PARA LA PROXIMA REUNIÓN

Nombre del proyecto		
Lugar donde se llevara a cabo		
Fecha cuando se llevara a cabo		
Hora en la que se llevará a cabo		
Responsable(s) de reconfirmar y enviar recordatorios		
Lista de participantes	Nombre	Contacto (mail-telefono)

Facilitador(a)		
Material y equipo necesario		Responsable de conseguirlo
Temas a tratar	TEMA	Responsable(s) de preparar los insumos, convocar personas, etc.
	1.- Revisión de la Ruta Causal	
	2.- Traducir la Ruta Causal en el Marco Lógico	
	3.- Redactar el proyecto narrativo	
	3.- Presentar el proyecto al equipo de personas que acompañarán al grupo en el proceso de diseñar los indicadores para el monitoreo y evaluación del Proyecto de Advocacy	
	4.- Cronograma general para las actividades del proyecto	
	5.- Presupuesto estimado para el desarrollo del proyecto	
	7.- Discusión sobre los mecanismos de comunicación que utilizará el grupo	
	8.- Otro (s) :	



Poder de decidir, abre un mundo de posibilidades

El trabajo de Advocacy es un elemento central en el quehacer de la Federación Internacional de Planeación de la Familia (IPPF). Reconocemos que solamente con el sólido y permanente compromiso político y financiero de los gobiernos se puede lograr que los derechos sexuales y los derechos reproductivos de todas las personas sean reconocidos, protegidos y ejercidos con libertad.

En este **Manual de Planeación en Advocacy**, la IPPF Región del Hemisferio Occidental (IPPF-RHO) presenta una guía paso a paso para el diseño de proyectos de Advocacy efectivos. Nuestra finalidad es facilitar el proceso de planeación, promover que los proyectos correspondan con la realidad política y social en que serán implementados y cumplan con características de calidad básicas que fortalezcan su ejecución, monitoreo y evaluación.

En la serie **Herramientas de Advocacy**, la Federación Internacional de Planeación de la Familia – Región del Hemisferio Occidental presenta un grupo de materiales que pretenden contribuir al trabajo que sus Asociaciones Miembro y la sociedad civil organizada realizan a favor de los derechos sexuales y los derechos reproductivos. El objetivo es fortalecer sus acciones de incidencia política, contribuir de forma sistemática al cambio político nacional e internacional y lograr mayor transparencia y rendición de cuentas por parte de los gobiernos en materia de salud y derechos sexuales y reproductivos.